

ESTRATEGIAS DEL PODER
Grupos económicos en el Perú

Enrique
Vásquez Huamán



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACION

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Estrategias del poder. Grupos económicos en el Perú

Enrique Vásquez Huamán

1a. edición: noviembre 2000, julio 2002, diciembre 2004, noviembre 2005

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

I.S.B.N.: 9972-603-38-5

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2005-8545

BUP-CENDI

Vásquez Huamán, Enrique

Estrategias del poder: grupos económicos en el Perú. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2005.

/CONCENTRACIÓN ECONÓMICA/PODER ECONÓMICO/GRUPOS DE PRESIÓN/EMPRESARIOS/PERÚ/HIST. ECONÓMICA/SISTEMAS BANCARIOS/COMERCIO EXTERIOR/LIBRE COMERCIO/

33.147 (85) (CDU)

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).

El Centro de Investigación de 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.

ESTRATEGIAS DEL PODER

GRUPOS ECONÓMICOS EN EL PERÚ

Enrique Vásquez Huamán



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

*A quien me enseñó a andar en la adversidad,
levantarme de las caídas y conquistar un ideal,
a quien intentó dar todo de sí, o parte de sí,
a quien incansablemente me brinda su apoyo y ternura,
sin condiciones ni expectativas,
a quien hoy es un testimonio de que todo ser puede cambiar.*

Índice

<i>Prólogo</i>	21
<i>Presentación</i>	23
<i>Introducción</i>	27

PARTE I EL CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO Y EL ROL DE LOS GRUPOS

<i>I. Respuesta del sector privado ante las políticas adoptadas por el Gobierno: 1968-1985</i>	43
1. Introducción	43
2. Las señales contradictorias de Velasco: 1968-1975.....	44
3. El enfoque liberal de Morales Bermúdez: 1975-1980	51
4. Los equipos económicos en el gobierno de Belaunde: 1980-1985 ...	54
5. Conclusiones	59
<i>II. García y los grupos económicos: 1985-1990</i>	61
1. Introducción	61
2. García y los empresarios.....	61
3. La concertación: julio de 1986.....	65
4. La estatización: julio de 1987.....	72
5. Conclusiones	79
<i>III. Importancia de los grupos económicos: visión panorámica</i>	81
1. Introducción	81
2. Panorama global	82
3. Visión sectorial	86
4. Conclusiones	97

PARTE II ESTUDIOS DE CASOS FAMILIARES

IV. <i>El Grupo Romero: 1886-1990</i>	105
1. Introducción	105
2. El comercio de “panama hats”: 1886-1907	105
3. El cambio del núcleo de negocios hacia el algodón: 1908-1926... ..	108
3.1 Cambiando recursos.....	108
3.2 Aventurándose como productor e industrial del algodón.....	109
4. Las haciendas como negocio principal del Grupo Romero: 1927-1951.....	112
4.1 La formación del núcleo de negocios por medio de la adquisición de haciendas.....	112
4.2 El Grupo Romero en el mercado de desmote de algodón en Piura	115
5. De algodonereros a banqueros: expansión inicial de 1951 a 1969 ..	116
5.1 El mercado de desmote de algodón: 1952-1969.....	117
5.2 El mercado financiero: 1951-1969	118
5.2.1 La fundación del Banco Continental	118
5.2.2 Participación en el Banco de Crédito del Perú.....	120
5.2.3 Compañías de seguros	121
5.3 Expansión a través de la diversificación	122
6. Capitalizando oportunidades: 1970-1979	124
6.1 La reforma agraria.....	124
6.2 La reforma financiera	126
6.3 Limitando a los inversionistas extranjeros	127
7. Consolidación temprana: de “complotando golpes” a “concertando inversiones”: 1979-1986	128
7.1 El “golpe maestro” en el Banco de Crédito	128
7.2 El más grande inversionista local de la década de 1980.....	130
7.3 Poniendo énfasis a la aventura textil exportadora	130
7.4 Concertando con el presidente	131
8. Consolidación en un marco autoritario: 1987-1990	133
9. Conclusiones	134
V. <i>El Grupo Brescia: 1889-1990</i>	137
1. Introducción	137
2. La tierra como fuente de ganancias: 1889-1940	137

3.	Bienes raíces como núcleo de negocios: 1940-1952	140
3.1	El cambio de giro a bienes raíces	141
3.2	La sociedad con los algodonereros	141
3.3	Portafolio de inversiones.....	142
4.	La nueva generación y la expansión de bienes raíces: 1953-1960	143
5.	Aventurándose a la pesca y minería: 1961-1967.....	145
5.1	La pesca.....	145
5.2	La minería.....	146
6.	Ganancias y pérdidas por las reformas de Velasco: 1968-1979....	148
6.1	Las reformas de propiedad privada.....	148
6.2	El cierre de W. R. Grace y el retorno de Brescia a la minería	150
6.3	Duncan Fox y la poca exitosa aventura textil.....	154
7.	La carrera de la toma de control: 1980-1985.....	158
7.1	El intento de golpe financiero	158
7.2	Adquisición de firmas	159
7.3	El decepcionante negocio textil.....	159
8.	Capitalizando en el breve período de prosperidad: 1986-1990....	162
8.1	¿Una expansión real?	162
8.2	Sin respiro para compañías mineras	164
9.	Conclusiones	166
VI.	<i>El Grupo Wiese: 1917-1990</i>	169
1.	Introducción	169
2.	La llegada de Wilhelm Wiese al Perú	169
3.	La adquisición de una casa comercial como el punto de partida: 1902-1918	170
4.	Las obras públicas de Leguía y la expansión del negocio de los Wiese: 1919-1939	172
4.1	La cercanía al Gobierno	173
4.2	La primera aventura en la minería	176
4.3	Socializando con la élite empresarial.....	177
5.	El Banco Wiese y su rol como empresa <i>holding</i> : la década de 1940.....	178
5.1	La fundación de una institución bancaria.....	179
5.2	Experimentando en la manufactura	180
5.3	Extracción de oro: ¿líderes locales?.....	182
6.	¿Perdiendo fuerzas? La década de 1950	183
6.1	La tendencia hacia inversiones adversas al riesgo	184
6.2	Minería en la década de 1950: ¿saltando al vagón?	185

6.3	La aventura del petróleo que casi fue	186
6.4	Un socio menor en la industria química	188
7.	En la cresta de la ola: desarrollo urbanístico, banca y pesca en la década de 1960.....	189
7.1	Mecom y Wiese, pescando ganancias	190
7.2	Desarrollo urbanístico	191
7.3	Ampliando la red bancaria	192
7.4	Comercio	193
7.5	Saliendo de la minería	193
8.	Las reformas de Velasco y la “fe firme” de los Wiese: la década de 1970.....	194
8.1	La respuesta a las reformas financieras	194
8.2	Pesca: salida y reingreso	197
9.	Manteniéndose en la ruta financiera: la década de 1980.....	200
9.1	El circuito financiero	200
9.2	El conglomerado Wiese-Bentín en el sector pesquero	202
9.3	García y las altas expectativas: 1985-1990	203
10.	Conclusiones	204
VII. El Grupo Bentín: 1879-1990		209
1.	Introducción	209
2.	Los orígenes de la riqueza familiar	210
3.	Ricardo Bentín Sánchez en los negocios y la política: 1879-1921. 211	
3.1	Crecimiento y caída de la minería de plata	212
3.2	Activismo parlamentario e inversión en educación exterior .. 214	
4.	Los Bentín Mujica y experimentos de diversificación: 1921-1955. 215	
4.1	La iniciación industrial de la década de 1920	217
4.2	La experiencia de la agricultura en la década de 1930.....	220
4.3	¿El embrión de un grupo familiar?.....	222
5.	Backus & Johnston, el cambio del núcleo de negocios: la década de 1950	224
5.1	Nuevos sectores, reforzando el <i>status</i>	225
5.2	Preparando la senda para el cambio.....	226
5.3	La adquisición de la cervecería Backus & Johnston: el cambio definitivo en el núcleo de negocios	227
5.4	Los hermanos Bentín.....	228
6.	Velasco y la expansión industrial de la Backus: 1968-1979	229
6.1	La respuesta industrial	229
6.2	Crecimiento por diversificación de mercados	231

6.3	La relación con agencias públicas	233
6.4	¿Bajo tensión económica?	234
7.	¿Rompiendo el duopolio cervecero? 1980-1984	235
7.1	Mirando adelante	235
7.2	¿El final de una vieja sociedad?	237
8.	La consolidación de un grupo económico moderno: 1985-1990 ...	240
8.1	Bentín vs. Romero	240
8.2	Modernización en el caos económico	241
8.3	Desarrollo externo de la agroindustria: la década de 1990 ...	242
9.	Conclusiones	244
VIII. Ampliando la gama		247
1.	Introducción	247
2.	El Grupo Piaggio: 1860-1990	248
3.	El Grupo Bunge & Born (La Fabril): 1943-1990	252
4.	El Grupo Ferreyros: 1922-1990	256
5.	El Grupo Raffo: 1890-1990	262
6.	El Grupo Cosapi: 1962-1990	264
7.	Conclusiones	269
IX. Estructura y dinámica de los grupos económicos		271
1.	Introducción	271
2.	Fuentes de acumulación	271
3.	Núcleos de negocios de los grupos	273
4.	Cambios en los núcleos de negocios	275
4.1	Inversionistas extranjeros	276
4.2	Élite local	276
4.3	Gobierno	276
5.	Estrategia de integración	277
6.	Estrategia de diversificación	279
7.	Portafolio de inversión	281
7.1	El negocio de bienes raíces	282
7.2	El vínculo con el sistema bancario	282
7.3	El micromercado de capital	283
7.4	Vínculos con el sector informal	284
7.5	Agroindustria para la exportación	285
7.6	Operaciones en el exterior	285
7.7	Dependencia de los grupos en mercados domésticos	286

8.	Relaciones con actores claves	288
8.1	Gobierno	288
8.2	Élite local	289
8.3	Inversionistas extranjeros	290
9.	La toma de decisiones y el rol de la familia	291

PARTE III
LOS GRUPOS ENTRE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO
EN LA ECONOMÍA Y LOS INTENTOS DE INSTAURAR UNA
ECONOMÍA DE LIBRE MERCADO: 1985-2000

X.	<i>El Gobierno, los grupos y el crédito: 1985-1990</i>	301
1.	Introducción	301
2.	Política de tasas de interés: 1985-1990	302
2.1	El enfoque de la “sintonización”	302
2.2	Los resultados de la discrecionalidad	304
3.	Los grupos económicos entran a la arena política	309
4.	Efectos económicos y políticos colaterales de la estatización.....	313
5.	Compartiendo poder en el sistema bancario.....	315
5.1	La participación del Estado y los grupos económicos.....	315
5.2	La concentración del crédito.....	319
5.3	Las fuentes de endeudamiento bancario.....	320
5.4	Nivel de endeudamiento.....	325
6.	Capitalizando oportunidades	330
7.	Conclusiones	339
XI.	<i>El comercio exterior y las estrategias de supervivencia</i> <i>de los grupos económicos: 1986-1990</i>	341
1.	Introducción	341
2.	El manejo de la política cambiaria	341
2.1	El legado de Belaunde.....	342
2.2	El cambio del gobierno de García.....	343
3.	La vulnerabilidad de los grupos económicos	345
4.	Perfil exportador.....	348
4.1	La política y el contexto institucional	348
4.2	Crecimiento y composición de las exportaciones: 1986-1990 ...	350

5.	Perfil importador.....	364
5.1	Tasa de crecimiento de las importaciones	364
5.2	Concentración de importaciones, 1988.....	366
5.3	Importaciones con el dólar oficial del Mercado Único de Cambio	367
5.4	Composición de las importaciones: 1986-1990	369
6.	Conclusiones	381

XII. Los grupos económicos en stress: 1990-2000 385

1.	Introducción	385
2.	Reconstruyendo la confianza empresarial en la fase de crisis: 1990-1992	388
2.1	La crisis y las nuevas reglas de juego	391
2.2	La racional cautela inversionista	393
2.2.1	La crisis de las empresas mineras: ¿asociándose pru- dentemente para competir y crecer?	393
2.2.2	Los grupos pesqueros: de la pasividad a la expansión	398
2.2.3	Lo positivo de ir perdiendo el temor	400
2.3	Capitalizando la sinergia corporativa para crecer	402
2.3.1	La estelaridad del Grupo Romero en la industria textil.....	402
2.3.2	Nuevos núcleos y nuevos actores en la industria de bebidas	404
2.3.3	Rompiendo esquemas	406
2.3.4	La inversión pública activa a los constructores.....	408
2.4	El cambio generacional en el comercio	411
3.	La respuesta activa de los grupos económicos: 1993-1995	412
3.1	Demostrando confianza en el modelo económico	415
3.1.1	Los grupos mineros: a la caza de oportunidades.....	415
3.1.2	Activando la pesca	418
3.1.3	La heterogeneidad de las capacidades de respuestas ...	420
3.2	La recuperación de la industria: el liderazgo del Grupo Romero.....	421
3.2.1	Empresas textiles: sobrellevando la situación	423
3.2.2	El fin del duopolio cervecero: el despegue del Grupo Backus	424
3.3	Servicios en movimiento.....	425
4.	¿Las reacciones tardías?: 1996-1997.....	426
4.1	El contexto posreelección	426

4.2	Alimentando el espíritu inversionista	427
4.2.1	Empresas mineras: las más pujantes	427
4.2.2	A la pesca de oportunidades	433
4.2.3	El sector industrial: saliendo del hoyo	434
4.2.4	Bentín = Cristal + Pilsen	437
4.2.5	Las reacciones financieras y exportadoras de los grupos textiles	438
4.2.6	Construyendo alianzas	438
5.	Los grupos en estado de doble <i>shock</i> : 1998-2000.....	441
5.1	Controlando el <i>stress</i> de fines de la década de 1990	443
5.1.1	Minería: buscando ser creativos para competir.....	443
5.1.2	Pesca: aún a flote.....	451
5.1.3	Cuando el sector financiero buscaba solidez	453
5.2	Intentando subsistir en el mercado interno	458
5.2.1	La nueva dupla cervecera: Backus y Cervesur	459
5.2.2	¿Construyendo castillos de naipes?.....	462
5.2.3	La productividad industrial ante todo	468
6.	Síntesis	471
	Resumen y conclusiones	477
	Lista de entrevistas	493
	Bibliografía	495

Lista de cuadros

3.1	Perú: Participación pública y privada en sectores de la industria manufacturera (intis, 1986).....	84
3.2	Grupos económicos en el Perú, 1986 (Total de activos fijos netos en manufactura, intis).....	85
3.3a	Grupos económicos más importantes: participación de cada grupo en el total de activos fijos netos por subsectores industriales, intis, 1986)	87
3.3b	Grupos económicos más importantes: participación de cada grupo en el total de activos fijos netos por subsectores industriales, intis, 1986)	89
3.3c	Grupos económicos más importantes: participación de cada grupo en el total de activos fijos netos por subsectores industriales, intis, 1986)	91
3.4	Grupos económicos en la industria textil: 1986 (CIU 3211, activos fijos netos en intis).....	92
3.5	Grupos económicos en la industria cervecera, maltera y de bebidas de malta: 1986 (CIU 3133, activos fijos netos en intis) .	93
3.6	Grupos económicos en la industria primaria del hierro y acero: 1986 (CIU 3710, activos fijos netos en intis)	93
3.7	Grupos económicos en la industria papelera y de pulpa: 1986 (CIU 3411, activos fijos netos en intis)	94
3.8	Grupos económicos en la manufactura de grasas y aceites animales y vegetales: 1986 (CIU 3115, activos fijos netos en intis)	95
3.9	Grupos económicos en industrias concentradas, 1983	96
4.1	Concentración de mercado en la industria del desmote de algodón de fibra extralarga en Piura: 1953-1956	117
4.2	Banco Continental, 10 principales accionistas: 1960-1969 (% de acciones)	120
6.1	Producción de oro y ventas, Consorcio Minero del Perú: 1946-1950	182
6.2	Producción de oro y ventas, Consorcio Minero del Perú: 1950-1956	186
7.1	Hermanos Bentín Mujica: principales posiciones ejecutivas desde la década de 1920 hasta la de 1940	224

7.2	Hermanos Bentín Mujica: principales posiciones ejecutivas: 1967-1968	230
9.1	Dependencia de los grupos económicos en sectores orientados al mercado doméstico.....	287
9.2	Dependencia de los grupos económicos en industrias típicamente relacionadas con insumos y tecnología importados.....	290
10.1	Compañía textil: estructura de costos.....	303
10.2	Tasa de interés anual, nominal y real. Perú, gobierno de Belaunde: 1980-1985.....	305
10.3	Tasa de interés anual, nominal y real. Perú, gobierno de García: 1986-1990.....	306
10.4	Composición de los depósitos en moneda nacional en el sistema bancario, Perú: 1980, 1985, 1990	317
10.5	Composición de los préstamos en moneda nacional en el sistema bancario, Perú: 1980, 1985, 1990	318
10.6	Concentración de préstamos de corto plazo de los grupos económicos con el sistema bancario, junio 1986- agosto 1989 (porcentajes por trimestres, antes y después de la Ley de Estabilización).....	319
10.7	Concentración de préstamos bancarios al 30 de junio de 1991 ...	320
10.8	Fuentes de crédito bancario de los grupos económicos por tipo de institución, al 30 de abril de 1987 (porcentajes)	322
10.9	Fuentes de crédito de los grupos económicos en bancos comerciales privados, al 30 de abril de 1987 (porcentajes)	323
10.10	Fuentes de crédito de los grupos económicos en bancos comerciales de propiedad del Estado, al 30 de abril de 1987 (porcentajes).....	324
10.11	Rangos de concentración del crédito por grupos económicos al 30 de abril de 1987	326
10.12	Porcentaje del portafolio de cada banco representado por cada grupo, al 30 de abril de 1987 (porcentajes)	328
10.13	Concentración de los préstamos del Banco Industrial a los grupos económicos, al 30 de junio de 1989 (Intis I/.mn)	329
10.14	Concentración de los préstamos de Cofide a los grupos económicos, en porcentajes por línea de crédito, al 31 de diciembre de 1986.....	332
10.15	Préstamos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al 31 de diciembre de 1986.....	333
10.16	Préstamos del Fondo de Inversión Regional (Fire), al 31 de diciembre de 1986.....	335

10.17	Préstamos del Fondo de Bienes de Capital (Foncap), al 31 de diciembre de 1986.....	336
10.18	Préstamos del Fondo de Exportación (Fonex), al 31 de diciembre de 1986	337
10.19	Préstamos del Fondo de Redescuento Agroindustrial (Frai), al 31 de diciembre de 1986	338
11.1	Perú: estructura tarifaria, meses seleccionados: diciembre de 1975-diciembre de 1989	343
11.2	Perú: indicadores macroeconómicos, 1985-1990.....	345
11.3	La vulnerabilidad de los grupos económicos: Ratio de exportaciones contra importaciones, 1986-1990	347
11.4	Grupos económicos: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (monto de 1986 en millones de dólares y tasas de crecimiento de 1986-1990 en porcentajes)	351
11.5	Grupo Romero: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	353
11.6	Grupo Brescia: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	355
11.7	Grupo Wiese: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	356
11.8	Grupo Bentín: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	357
11.9	Grupo Nicolini: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	359
11.10	Grupo Bunge & Born: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total) ..	360
11.11	Grupo Ferreyros: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total)	361
11.12	Grupo Raffo: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	362
11.13	Grupo Piaggio: exportaciones F.O.B., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	363
11.14	Grupos económicos: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos de 1986 en millones de dólares y tasas de crecimiento de 1987-1990 en porcentajes)	365
11.15	Posición de los grupos en sus principales mercados de importación, por orden de importancia (valores en porcentajes de 1988)	366
11.16	Análisis de costo-beneficio del Dólar Oficial M.U.C. (1985-1990)	368

11.17	Grupos económicos: importaciones F.O.B. con el Dólar Oficial M.U.C. (1988)	368
11.18	Grupo Romero: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	371
11.19	Grupo Brescia: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	372
11.20	Grupo Wiese: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	373
11.21	Grupo Bentín: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	374
11.22	Grupo Nicolini: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	376
11.23	Grupo Bunge & Born: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total)	377
11.24	Grupo Ferreyros: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	378
11.25	Grupo Raffo: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	379
11.26	Grupo Piaggio: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	380
11.27	Grupo Cosapi: importaciones C.I.F., 1986-1990 (montos en millones de dólares y como porcentajes del total).....	382

Lista de gráficos

4.1	El Grupo Romero, 1990	132
5.1	El Grupo Brescia, 1990	157
6.1	El Grupo Wiese, 1990	205
7.1	El Grupo Bentín, 1990	243
8.1	El Grupo Piaggio, 1990	253
8.2	El Grupo Bunge & Born, 1990	257
8.3	El Grupo Ferreyros, 1990	261
8.4	El Grupo Raffo, 1990	265
8.5	El Grupo Cosapi, 1990	268

Lista de abreviaturas

ADEX	Asociación de Exportadores
AP	Acción Popular
APRA	Alianza Popular Revolucionaria Americana
CADE	Conferencia Anual de Ejecutivos
CAEM	Centro de Altos Estudios Militares
CERTEX	Certificado de Registro Tributario para la Exportación
CNC	Compañía Nacional de Cerveza
CNI	Consejo Nacional de Inversión
COAP	Comité Asesor de la Presidencia
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CONFIEP	Confederación de Instituciones Empresariales Privadas
CONASEV	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores
DESCO	Centro de Desarrollo Comunal
ECLA	Economic Committee for Latin America
FIE	Fondo de Inversión y Empleo
FIRE	Fondo de Inversiones Regionales
FOFIPEI	Fondo de Financiamiento para la Promoción de Empresas Industriales
FONCAP	Fondo de Bienes de Capital
FONES	Fondo para la Exportación
FRAI	Fondo de Redescuento Agro-industrial
ICE	Instituto de Comercio Exterior
IDESI	Instituto Nacional de Desarrollo del Sector Informal
IMF	International Monetary Fund
INP	Instituto Nacional de Planificación
PPC	Partido Popular Cristiano
SIDERPERU	Siderúrgica del Perú
SINAMOS	Sistema Nacional de Movilización Social
SNE	Sociedad Nacional de Exportadores
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
UIT	Unidad Impositiva de Tributación

Prólogo

Después de diez años de políticas neoliberales en el Perú, es crucial entender las reacciones y estrategias de los inversionistas. Ésta es la principal y primera razón por la que me sentí gratificada e interesada cuando me solicitaron presentar este libro. De hecho, el trabajo nos proporciona un importante material para analizar cómo han respondido los grupos económicos a los cambios experimentados en la última década y, para lograr este propósito, centra la discusión en un rico entendimiento histórico de su compleja evolución y de sus renovadas estrategias de poder.

La segunda razón es más bien personal. En 1990 tuve el placer de recibir la solicitud de postulación de Enrique Vásquez para seguir estudios de posgrado en la Universidad de Oxford. Dicha solicitud venía acompañada de su tesis de la Universidad del Pacífico: un completo y fascinante estudio de caso del Grupo Romero. Aquí estaba alguien como yo, que valoraba tanto la historia como el enfoque de detallados estudios de casos, a tal punto que estaba dispuesto a asumir el compromiso de trabajo que esta tarea exigía. Con el correr del tiempo, el doctor Vásquez ha justificado ampliamente mi entusiasmo inicial. En efecto, ya en Oxford él se encaminó a completar los nueve estudios de casos que representan el corazón de este libro, y al cual ha agregado un extenso capítulo final sobre las respuestas empresariales a las políticas neoliberales de la década de 1990. Más aun, ha trascendido los estudios de casos de los grupos propiamente dichos, para observar y reconstruir el proceso por el cual estos grupos se defienden y logran interactuar con el Gobierno y con su entorno. El resultado obtenido no sólo es una colección fascinante de las complejas dimensiones que operan en el seno mismo de las relaciones entre el sector público y privado, sino también una aproximación a la manera en que las políticas se formulan, modifican y, muchas veces, se subvierten. Adicionalmente, el autor también nos ofrece material nuevo para viejas interrogantes: cómo los inmigrantes logran convertirse en empresarios y cuáles son los aspectos positivos y negativos de las relaciones de los grupos nacionales con los inversionistas extranjeros.

El doctor Vásquez construye sus argumentos basado en una literatura enriquecedora sobre los grupos económicos en el Perú y a nivel internacional, y le añade un énfasis dinámico muy importante. Como él dice en

forma comprometida, “el reto es ir más allá de una reproducción fotográfica, y más bien reconstruir una película de la dinámica del proceso”.

Como es común en un trabajo de investigación serio y valioso, este libro nos deja con nuevas interrogantes. La economía peruana, si se le compara con otras economías, ha experimentado un grado de variabilidad en su modelo que está muy por encima del promedio observado. El autor nos muestra cómo los grupos aprenden distintas maneras para sobrevivir y cómo esas mismas estrategias impactan en las políticas públicas. ¿Cuáles son los costos de este proceso en el largo plazo? Si las reglas de juego se vuelven más estables, lo cual es el centro de la reforma neoliberal, ¿permanecerá relevante este aprendizaje para enfrentar la volatilidad internacional que, década tras década, parece alcanzar nuevas dimensiones? Sólo el tiempo podrá dar cuenta de estas interrogantes.

Rosemary Thorp
Oxford, agosto 2000

Presentación

Quizá éste sea el libro más imperfecto que haya tenido en sus manos. Esto es inevitable en el Perú, donde el mercado de la información es nada perfecto. Sólo aquellos que tienen acceso preferencial y asimétrico pueden capitalizar cuanta oportunidad sea posible. Los grupos económicos familiares pudieron hacerlo.

Hacer un trabajo académico y científico sobre las estrategias empresariales es una empresa muy grande y compleja. No sólo por las imperfecciones del mercado de la información, sino por la serie de mitos y prejuicios en torno al tema y a quienes osan investigar.

Ciertamente, investigar cómo evolucionaron las estrategias empresariales de los grupos económicos en los apacibles ambientes del Bodleian Library y Radcliff Camera de la Universidad de Oxford o en las agitadas oficinas del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico constituyeron los ambientes óptimos para mantener la distancia con el calor político y la presión de intereses. Fue una empresa muy costosa: cinco años de dudas sobre la validez de las hipótesis, de información parcial, de datos aislados y de declaraciones inconexas.

Armar argumentos sólidos sobre el quehacer de los grupos, sin acceso a información de primera mano, demandó un trabajo de filigrana de los diferentes hilos de madejas llenas de datos enrevesados. Pero aun más difícil fue enfrentar mitos y creencias que hacían del tema algo intocable, de 'carácter reservado' o aun más, puro chisme.

Que los grupos económicos son omnipotentes en el Perú: cuestionable.

Que las familias propietarias de los grupos son 'los dueños del Perú': cuestionable.

Que las empresas de grupos son una expresión concreta de procesos de concentración y centralización del capital: cuestionable.

Que los grupos son más poderosos que todos los gremios empresariales juntos: cuestionable.

Que los grupos son los 'modelos de empresa' o las locomotoras del país: también cuestionable.

Si hay algo que no es cuestionable es que los grupos económicos son muy heterogéneos entre sí en sus diferentes dimensiones: el origen de los fundadores, las fuentes de ganancias, la trayectoria de los procesos de

integración vertical y horizontal, los criterios de diversificación de las inversiones corporativas, la personalidad de cada generación frente a los vaivenes de las políticas económicas y a la preeminencia de actores como el Gobierno y los inversionistas extranjeros, la habilidad (o no) de relacionarse ventajosamente (o no) con los representantes del poder económico y político, la capacidad de desarrollar una estructura organizacional flexible que les permitiera enfrentar el estatismo de Velasco, el intervencionismo de García y el liberalismo de Fujimori.

A pesar de esta heterogeneidad, algo que es común es el 'talón de Aquiles' de los grupos económicos en el Perú: la alta dependencia de un estrecho e imperfecto mercado doméstico y el alto grado de participación de insumos y tecnología importados en sus estructuras de costos. Por ello, no resulta extraño ver a los grupos alabar el esquema de promoción industrial de Velasco, así como también verlos en estado de *shock* ante la instauración de una economía de libre mercado y globalizada en los tiempos de Fujimori.

Este libro intenta extraer algunas lecciones sobre la base de la experiencia de los grupos económicos más importantes del Perú. Si bien a lo largo de sus historias empresariales lograron acumular un activo tan estratégico como el aprendizaje institucional, las debilidades estructurales que se han permeabilizado en los grupos limitan sus márgenes de maniobra y esperanza de vida. Por esta razón, la subsistencia o supervivencia de los grupos depende y ha dependido de cómo las familias propietarias de las firmas pudieron concebir y administrar el riesgo y la incertidumbre propios de un país que siempre buscó y busca salir del subdesarrollo con cuanta receta esté disponible en el mercado.

Este esfuerzo reconoce los avances realizados por otros investigadores con quienes en algún momento compartí interesantes discusiones. En particular, éste es lugar para expresar mi agradecimiento a quienes han tenido mucho que ver en esta empresa: Jorge Oroza, quien fue el primero en motivarme a explorar el tema; el R.P. Raimundo Villagrasa, S.J., quien me asesoró pacientemente en la elaboración de mi tesis en Economía, el R.P. Bruno Revesz S.J., quien fue un diligente crítico de mis primeros documentos y Rosemary Thorp, quien me orientó tan prolijamente en culminar mi tesis doctoral en la Universidad de Oxford durante 1990-1995. Felipe Portocarrero Suárez ocupa un lugar muy especial desde sus tiempos de profesor de pregrado hasta su actual posición como director del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Sus críticas tan constructivas, su energía personal desbordante, como para que uno no pierda el

ánimo, y su fuerza espiritual para que uno nunca deje de enfrentar los retos personales y profesionales que la vida impone.

El trabajo de investigación del presente libro demandó una inversión de tiempo y recursos incalculables. Sería injusto no mencionar los muy generosos auspicios del International Development Research Centre del Canadá y la Universidad del Pacífico, la generosa beca para realizar mis estudios de postgrado en la Universidad de Oxford no hubiera sido posible sin el apoyo del Consejo Británico.

Finalmente, y no menos importante, deseo expresar mi agradecimiento a las decenas de jóvenes estudiantes de la Universidad del Pacífico, quienes colaboraron en obtener y procesar información, así como en discutir las principales hipótesis y hallazgos. Tres nombres merecen especial mención, David Shiguiyama, Mario Aguirre y Gerardo Injoque, quienes durante años me acompañaron en diversos momentos hasta concluir este trabajo. Agradezco igualmente a Malena Romero, Directora Ejecutiva del Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico, quien no desmayó en la tarea de animarme a retomar la tesis, seguir investigando y concluir la versión actualizada que hoy está en sus manos. Palabras especiales para Fabricio Neciosup, quien me apoyó pacientemente en la organización del material bibliográfico que sirvió de base para la actualización de la tesis. El cuidado de la edición fue llevado a cabo, con una especial dedicación, por Luis Vargas Durand. Finalmente, esta obra no habría sido posible sin el eficiente y eficaz trabajo de Ana Lucía Rodríguez, mi secretaria, a quien agradezco su dedicación, cariño y amistad.

Introducción

Definimos un grupo económico como el conjunto de firmas relacionadas por lazos de propiedad y gestión corporativa común, cuyo tamaño de capital y diversificación sectorial de su cartera de inversión le ha permitido alcanzar posiciones prominentes en las esferas políticas y económicas. La reciente literatura sobre la historia económica del Perú ha hecho dos importantes aseveraciones sobre estos grupos. En primer lugar, la relación del sector privado con el Gobierno es crucial para la calidad de las políticas. El modo de funcionamiento del sector privado es importante para que el Gobierno logre sus metas (Thorp, 1991). En segundo lugar, se ha sugerido que los grupos económicos familiares son excepcionalmente importantes porque tienen una más efectiva y prominente relación con el Gobierno en comparación con los gremios empresariales (Durand, 1994). Por ello, esto es crucial para entender la fuente de este poder y su significancia en el diseño e implementación de políticas. Para lograr esto es necesario analizar el modo en que operan estos grupos. Estos argumentos de la literatura existente dan el marco de referencia de este libro. Observamos en la historia de los grupos económicos familiares la capacidad para subsistir o sobrevivir, en particular durante períodos de fuerte intervencionismo y relativo liberalismo del Perú durante el siglo XX. También exploramos cómo su forma de subsistencia o supervivencia afecta las políticas gubernamentales.

El libro intenta mostrar los argumentos que prueben las siguientes hipótesis:

a) La manera en que operan los grupos económicos es producto de las historias empresariales de las familias propietarias, las cuales forman y delimitan la estructura y dinámica corporativa de los grupos. La comprensión de esas historias nos ayudará a entender los grupos hoy en día, sus formas específicas de operar y las fortalezas y debilidades que afectan su desempeño.

b) La observación de la diversidad de estadios de vida empresarial de los grupos económicos durante etapas de transición hacia políticas públicas intervencionistas y políticas de libre mercado es útil y nos permite:

- i) describir y comprender sus estrategias de subsistencia o supervivencia;

- ii) entender las consecuencias de esas estrategias (especialmente cómo pueden o no distorsionar el diseño o ejecución de las políticas).

Ambas líneas de investigación conducen hacia un profundo entendimiento de la manera en que los grupos económicos alcanzan y usan poder considerable, pero circunscrito en países en desarrollo como el Perú.

La importancia del tema de este libro se basa, en primer lugar, en la importancia del punto de discusión, el cual emerge de la literatura sobre la relación gobierno-empresa y el comportamiento de los grupos económicos en esta relación, y en segundo lugar, en la necesidad empírica de dar un paso más en las investigaciones sobre el poder en el Perú.

Tomando en consideración la bibliografía sobre grupos económicos, Haggard (1994) en su reciente estudio muestra cómo el diseño de políticas económicas depende en gran medida de la calidad de la interacción entre las élites empresariales y el Estado. Para Latinoamérica, Thorp (1995) ha llamado la atención sobre la importancia de la relación gobierno-empresa, en el entendimiento de las muy diferentes habilidades en la formulación y ejecución de políticas económicas coherentes y efectivas en el Perú y Colombia. Tomando en cuenta el relativamente pobre desempeño del Perú, Thorp señala que: "Existe una especie de distanciamiento casi insalvable de falta de comunicación" (1991: 196) entre el sector público y privado. Sus representantes no solamente no cuentan con criterios técnicos básicos, nociones, valores o metas en común, sino que además carecen de antecedentes comunes en lo económico y social (Vásquez 1992). Por ello, Thorp sostiene "La percepción del sector empresarial fue que el Gobierno no entendía o en todo caso no quiso recurrir a las habilidades y asesorías que éste podía brindar. El Gobierno no buscó informarse o no confiaba en el sector" (1994: 8). Aunque García se embarcó en la *concertación*¹ con el sector privado, ésta fue más una relación personal que una relación institucional (Thorp, 1991).

El argumento de que los grupos económicos son más importantes que los principales gremios empresariales ha sido elaborado por Durand (1992). Su trabajo se concentra en el sector privado, analizando el desarrollo institucional de la Confederación de Instituciones Empresariales

1. Este concepto se refiere al acuerdo entre el Gobierno y los representantes del empresariado con propósitos de establecer planes de inversión privada y medidas gubernamentales de promoción, compatibles con la visión de impulsar un crecimiento sostenido.

Privadas del Perú, Confiep. Durand (1991) subraya dos hechos: primero, la división de intereses al interior, lo que el autor describe como la burguesía nacional; segundo, el hecho de que los líderes de los grupos económicos ejercen un rol poco significativo en los gremios empresariales².

E. Silva ofrece una explicación: "Dependiendo de las tensiones internas entre los capitalistas de diversos sectores, y de las condiciones estructurales que influyen el relativo poder de las diferentes facciones, estas élites pueden actuar a través de sus organizaciones empresariales o directamente como individuos o también a través de sus agentes" (1994: 3). Un minucioso trabajo sobre el Perú llevó a Durand a concluir que la forma de interacción entre el Gobierno y los empresarios es más personal que institucional (Durand 1994a). Puntualizando que los grupos económicos "son más importantes que los gremios empresariales" porque ellos son "la fracción dominante dentro de la élite empresarial. Ellos son los inversionistas claves, convertidos en una fuerza política que mantiene operaciones multinacionales" (Durand 1994c). En otras palabras, ellos son los que ocupan "las posiciones más altas del poder económico local" (Durand 1994b: 3).

Una revisión de la literatura muestra que los grupos económicos son una estructura organizacional común en el sector moderno de países en desarrollo³, y particularmente en Corea del Sur (Amsden 1989) y Taiwán (Amsden 1985, 1989 y Fields 1994). Los grupos económicos pueden ser vistos como extensión más allá del conglomerado⁴ cuya estructura, objetivos y estrategias difieren de las grandes compañías *holding* y firmas multidivisionales⁵. El grupo es una firma multiempresarial que obtiene su capital de fuentes que van más allá del núcleo familiar (Leff 1976: 98), transacciones en diferentes mercados bajo un control común empresarial y financiero (Leff 1978: 663) y unido por un sentido de lealtad y confianza (Strachan 1976: 3).

2. Vea especialmente la sección "El problema de la falta de representatividad" en Durand (1987: 31-34).

3. Ver Leff (1986) para una visión general. Para el estudio de caso de un país del África, ver Boone (1990). Para una revisión de estudios de casos en Asia, ver Okochi y Yasuoka (1984). El caso de Japón puede ser explorado a través de: Sato (1983), Patrick y Rosovsky (1973), Nishikawa (1969), Hirschmeir y Yui (1970).

4. Una aproximación desde el enfoque de la Ciencia Política puede ser encontrada en Haggard et al. (1994).

5. Diversos trabajos han señalado diferencias en el nivel de la organización interna, por ejemplo Mostafa (1988).

Algunas cifras dan una idea de la importancia cuantitativa de los grupos económicos. Las ventas netas agregadas de los cinco más grandes *chaebols* representaron 65.6% del PBI de Corea del Sur en 1984⁶. Los veinte grupos económicos más importantes controlaban una importante proporción de firmas industriales de propiedad privada en la India (28.0%), Pakistán (42.1%) y Bangladesh (26.5%)⁷. En México, durante la década de 1970, 26 grupos económicos contabilizaban alrededor del 90% del total de capital en el sistema bancario privado (Castañeda 1976). En el caso de Chile, la importancia de las alianzas estratégicas de los grupos económicos extranjeros con el capital local fue inclusive mayor (Rozas y Marín 1988).

La importancia cualitativa de los grupos económicos está demostrada en muchos estudios de casos. Por ejemplo, el poder de mercado sostenido por los grupos económicos en Corea tuvo un efecto negativo en el desempeño de las exportaciones de las industrias estratégicas⁸. Esto ocurrió como resultado del modo en que el Estado intervino en el mercado. En Tailandia, la fuerte dependencia de los grupos económicos respecto a la inversión extranjera y a la tecnología importada causó dudas acerca de la independencia del país y su habilidad para fundamentar un desarrollo económico sostenible y una industrialización adecuada (Phipatseritham y Yoshihara 1983).

En el Perú existía la percepción, cuando el Gobierno quiso estatizar la banca en 1987, de que el sistema bancario era el pilar central del poder de los grupos económicos (Franco 1990: 12). Sin embargo, su importancia se extiende más allá del sector financiero. De acuerdo con Alcorta (1992: 116), 27 grupos económicos controlaban las veinte más grandes firmas manufactureras que juntas contabilizaban del 10 al 15% del valor bruto de la producción manufacturera en 1983.

Estudiosos peruanos han definido al grupo económico como un conjunto de compañías interrelacionadas por lazos de propiedad común (Majica 1989), control gerencial, personal y financiero⁹. Su cartera de inver-

6. Ver Cuadro 1.1: Ventas combinadas de los más grandes *chaebols* como porcentaje del PBI (1974-85) en Kim (1987: 2).

7. Ver Mostafa (1988: 107), Cuadro 4.17. Una comparación del porcentaje de control de activos controlados por propietarios privados de firmas industriales en India, Pakistán y Bangladesh.

8. Park (1986) usa una especificación completa de la hipótesis "Structure-conduct-performance".

9. Ver especialmente el Capítulo III de Anaya (1990).

siones muestra diversificación sectorial y dominio, lo que les permite maximizar beneficios sobre la base de una estructura más amplia como grupo (Alcorta 1990). Alcorta (1992) brinda amplia información sobre la estructura interna organizacional de los grupos económicos. Campodónico y otros (1994) señalan que su naturaleza multisectorial les permite usar una base de poder construido en un sector para influenciar su posición en otro sector (Campodónico *et al.* 1994). Por ello, los líderes de los grupos económicos más importantes son considerados como agentes con poder (Álvarez-Rodrich 1993).

Aunque estos estudios son de gran ayuda para la identificación de los grupos, dejan aún muchas preguntas sin resolver: ¿Cómo el portafolio de inversión alcanzó su actual forma y magnitud, y cómo lograron sus posiciones en los diferentes mercados nacionales e internacionales? ¿Cómo su modo de operación e interacción con la élite local, inversionistas extranjeros y el Gobierno afectan su margen de maniobra en la arena política y económica? ¿Cómo podemos caracterizar en realidad el ámbito de su poder? Aun más, es necesario observar la dinámica de su desarrollo histórico empresarial para poder entender cómo los grupos económicos despliegan sus fortalezas o muestran sus debilidades en el teatro de operaciones signadas por las políticas económicas pendulares. En otras palabras, el reto es ir más allá de una reproducción fotográfica, y más bien reconstruir una película de la dinámica del proceso, configurando sus características básicas, y explicar el impacto de estas características sobre el comportamiento económico y político de los grupos, como Haggard (1994) lo sugiere.

En resumen, la bibliografía existente resalta la importancia de los grupos económicos familiares en el Perú, sin una mayor documentación de la dinámica de sus desarrollos empresariales que condujo a obtener un considerable poder circunscrito. Esto define los vacíos en la investigación que este libro pretende completar.

Por estas razones, aspiramos a proporcionar un mejor entendimiento del rol de los grupos en países en desarrollo, como el Perú, centrándonos en dos aspectos: a) sus formas específicas de operación, y b) su desempeño en entornos macroeconómicos de extremo intervencionismo del Estado y de promoción de una economía globalizada y de libre mercado.

Función y modus operandi

Antes de establecer cómo operan los grupos económicos, es necesario conocer su proceso de origen, formación y evolución. Existe evidencia

en la literatura que prueba que la eficiencia organizacional y administrativa es la principal razón para la configuración de un grupo (Encauca y Jacquemin 1982: 26) cuya estructura es una “respuesta microeconómica a las conocidas fallas del mercado” (Leff 1976: 92). En este sentido, las transacciones dentro de un grupo de firmas pueden ser más eficientes que las transacciones a través del mercado o las transacciones a través de la organización interna de una firma¹⁰. El mejor desempeño económico puede ser explicado por su estructura multidivisional que reduce los costos de transacción (Jin Chang y Choi 1988). En otras palabras, el grupo se convierte en una institución económica intermedia entre el mercado y las jerarquías, diseñado para enfrentar las fallas del mercado así como las de la propia organización en su interior¹¹.

Otra ventaja de la estructura de los grupos económicos es el alineamiento de las firmas a una red empresarial para maximizar indirectamente los beneficios de las acciones. El propósito de un grupo es extender su círculo de influencias con un mínimo de compromiso de inversión en capital físico¹². La naturaleza financiera de la red empresarial lo permite (Brioschi *et al.* 1989).

En suma, la configuración de las redes empresariales a través del crecimiento de los grupos económicos crea estructuras que permiten a las firmas administrar los recursos excedentes y las transacciones comerciales¹³. Así, los grupos pueden, de igual manera, ser una respuesta adaptativa a las relaciones intersectoriales en la economía o un agente que moldea tales relaciones.

La historia empresarial ha demostrado cómo algunos pequeños negocios familiares evolucionaron en un conglomerado gigante y diversificado en países en desarrollo (Okochi y Yasuoka 1984). En el caso de países en desarrollo, la evolución implicó diversificación y extensión del tamaño del capital, pero no necesariamente un cambio radical de un factor estruc-

10. Goto (1982) analiza la experiencia de los grupos económicos en la postguerra japonesa.

11. Esto se basa en la literatura de los costos de transacción, ver por ejemplo Williamson (1975) y Daems (1980).

12. Flath (1992) encontró que de los seis mayores grupos Keiretsu de Japón, la posesión indirecta de acciones en otras compañías es cercana a un cuarto de la participación directa accionaria, en promedio.

13. Lincoln y Takahashi (1992) modelaron la asociación entre las redes de control de cruces de accionariado y de transferencia de recursos, y de las redes de intercambio económico entre firmas en cuanto a préstamos y comercio en Japón.

tural: la predominancia de la familia en la propiedad y control de los grupos económicos.

En el Perú, como en muchos países en desarrollo, muchas de las acciones "blue chips" y los equipos de gerencia están bajo el control de las familias propietarias de las firmas (Cavanagh 1994). Será interesante observar cómo las firmas manejadas por la familias ampliaron su participación en diversos sectores y lograron posiciones claves incrementando un relativo poder económico y político de la familia a través del tiempo. ¿Logró la familia, mediante la diversificación de intereses, desarrollar sólo fortalezas o también se formaron puntos de debilidad, que constituyen el talón de Aquiles de los grupos económicos? Observando esto históricamente saldrá a la luz la búsqueda permanente de poder de los grupos económicos: subsistir o sobrevivir a pesar o gracias a la pendularidad de la economía peruana.

La interacción de los grupos económicos familiares con otros actores se muestra vital para su desarrollo, tal como las investigaciones en países en desarrollo han demostrado. Por ejemplo, el Estado Coreano ayudó a transformar los mediocres grupos económicos en grandes *chaebols*¹⁴ y de esta forma, sacó partido de su energía empresarial como un socio estratégico para alcanzar la meta política del desarrollo económico¹⁵. Tanto las políticas gubernamentales como el proceso de toma de decisiones fueron críticas para el crecimiento de los grupos económicos¹⁶, incluyendo su rol como inversionistas extranjeros¹⁷. Así, la cercana interacción del Estado con los grupos económicos significó que ellos fueron impulsados como agentes económicos claves en la industrialización de Corea del Sur¹⁸.

14. El análisis cualitativo de los cuatro *chaebols* y el estudio cuantitativo de 143 grupos económicos a través de técnicas estadísticas puede ser apreciado en Kang (1990).

15. Un breve análisis histórico político puede ser encontrado en Kuk (1988).

16. Kim (1987) consignó dos preguntas que podrían ser interesantes de explorar en el caso peruano: (1) ¿Qué políticas de gobierno afectan y cómo afectan el grado de las concentraciones empresariales y el patrón de evolución de los grupos económicos? y (2) ¿Cómo estas políticas evolucionaron en cada estadio del desarrollo económico?

17. Namkoong (1989) usó información de instituciones gubernamentales.

18. Fields (1990) remarca los diferentes enfoques sobre estados desarrollistas hacia una mentalidad de estado capitalista, entre Corea del Sur y Taiwán. La investigación se centra en la estructura organizacional, relaciones con el Estado, fuentes de financiamiento y redes comerciales.

El presente libro examina la calidad y naturaleza de la interacción entre los grupos económicos y la élite local, el Gobierno y los inversionistas extranjeros en el Perú. ¿Cuál de los actores tuvo un mayor efecto y en qué contexto? ¿Por qué cambian sus poderes relativos en la interacción? ¿Qué impulsa el proceso de aprendizaje institucional de los grupos económicos? Nos centraremos en la manera en que los grupos familiares interactuaron en una variedad de formas con las élites empresariales y gubernamentales.

Grupos económicos e intervención estatal

Nos proponemos examinar la interacción entre los grupos económicos y otros actores tales como la élite local, los inversionistas extranjeros y el Gobierno, en cuatro diferentes niveles¹⁹. En primer lugar, podemos observar a los grupos económicos como parte de una élite empresarial, desempeñándose en un amplio escenario económico y político desde las reformas de Velasco en la década de 1970 (Capítulo 1). En segundo lugar, podemos aprender mucho de períodos particulares de interacción cercana con el Gobierno tales como el gobierno de García (1985-1990); el análisis de la *concertación* y la *estatización* ilustrarán esto (Capítulo 2). En tercer lugar, podemos ver a los grupos individualmente, en términos de su evolución, tanto en esferas económicas como políticas durante las diferentes etapas de su desarrollo empresarial. El estudio de los grupos familiares ilustrará la variedad de formas de interacción con los agentes claves (capítulos 4, 5, 6, 7 y 8). Finalmente, podemos verlos como un conjunto de grupos líderes, operando en mercados de bienes y servicios importantes y cuyo desempeño es importante para el éxito de las políticas económicas, como el crédito bancario y el comercio exterior. El análisis de la administración de los créditos bancarios, así como el de las exportaciones e importaciones durante 1985-1990, revelarán las estrategias de los grupos para sobrevivir en mercados controlados por el Estado y cómo estas estrategias afectan los objetivos y resultados de las políticas gubernamentales (capítulos 10 y 11).

Este cuarto nivel requiere que expliquemos por qué nos hacemos esas preguntas. El gobierno de García aplicó desde 1985 una política económica heterodoxa, la cual significó hacer una sintonización de las demandas de los diferentes segmentos de la población con la oferta de recur-

19. Ciertamente hay otros niveles, pero nos centramos en aquellos sobre los que poseemos evidencia.

tos públicos como un mecanismo de asignación de recursos escasos, impulsando a sectores específicos, apoyando a comunidades pobres y firmando acuerdos de inversión con los grupos económicos. La tasa de interés y el tipo de cambio fueron herramientas usadas como parte del programa económico. El objetivo fue iniciar una recuperación basada en la promoción de la reactivación del traumatizado sector privado. La comunidad empresarial esperaba jugar un rol clave en el logro del heterodoxo plan económico.

Centramos nuestra atención particularmente en dos aspectos importantes: i) La respuesta a la intervención del Estado en la banca y ii) La respuesta a la intervención del Estado en el comercio exterior.

Enfocamos primero la banca. Examinamos las regulaciones y la intervención institucional del Estado en el período de García que afectaron la concentración del crédito en el sistema bancario comercial. Las complejas estructuras de los grupos planteaban problemas de regulación para el Gobierno porque las relaciones inter-firmas eran difíciles de supervisar. Esto funcionaba como una ventaja especialmente cuando buscaban créditos de diversas fuentes financieras.

¿Cómo la concentración de créditos por los grupos económicos difiere entre financieras de los sectores público y privado? ¿Cómo fue asignado el crédito subsidiado del Gobierno? ¿Por qué los grupos económicos tuvieron una participación importante en la utilización de los recursos públicos? ¿Verdaderamente eran ellos el sujeto de crédito objetivo después de todo? Será interesante evaluar qué tan lejos hubiera llegado su nivel de deuda con instituciones financieras públicas y privadas, independientemente de la intervención discrecional del Gobierno. ¿Cómo su margen de independencia financiera permitió a los grupos económicos confrontar la intervención estatal en los niveles económicos y políticos?

Estas preguntas son cruciales para el caso peruano, como Anaya (1990) lo ha resaltado. Como la literatura ha señalado, la concentración de propiedad por grupos económicos puede afectar el mercado financiero. Por ejemplo, el comportamiento de la cartera de préstamos domésticos de los bancos comerciales de Kuwait fue altamente influenciado por un pequeño número de grupos económicos, que controlaban y poseían las instituciones financieras²⁰. El hallazgo principal es que el otorgamiento de

20. Al-Loughani (1987) diseñó un modelo econométrico para tomar en cuenta las variaciones en la demanda por crédito bancario, fluctuaciones en el nivel de retornos

crédito de los bancos se basaba en consideraciones de la variable *grupo*. Esta variable también es importante en la determinación de si los diferentes tamaños de los grupos económicos tuvieron vital injerencia en países en desarrollo, generalmente en las tasas de inversión de grandes firmas²¹.

Al respecto, los estudios de casos de Latinoamérica han mostrado que los grupos económicos plantean un problema para los políticos. El análisis del Grupo Grancolombiano²², el cual estaba cercanamente ligado a Jaime Michelsen Uribe, un pariente de uno de los primeros presidentes de Colombia (Donadio 1984), llamó la atención debido a la falta de control institucional sobre los negocios financieros de los grupos familiares (Donadio 1983). Además, las tomas de control entre los grupos económicos se convirtieron en una herramienta para los objetivos financieros en lugar de servir para el propósito de control de la producción, porque algunas grandes compañías eran fuentes importantes de efectivo y liquidez (Velázquez y Zuleta c.1988). A pesar de ello, las autoridades colombianas intentaron prevenir estas prácticas incorporando el concepto de *grupo* en su ley antimonopólica, pero los grupos económicos continuaron disfrutando de una posición privilegiada (Asociación Bancaria de Colombia 1977).

Una situación similar pudo ser observada en Chile entre 1977 y 1981, cuando grupos económicos locales generaron grandes ganancias de capital mediante la inversión en títulos de empresas vinculadas. Dichas actividades les permitieron compensar relativamente los pobres retornos de las operaciones no financieras y su propiedad sobre los mayores bancos comerciales del país les permitió consolidar su control sobre un gran número de acciones financiadas con deuda (Galvez y Tybout 1985). Sin embargo, desde 1981 los grupos transnacionales se tornaron más poderosos que los grupos locales, a través de la capitalización de sus deudas y la compra de firmas nacionales como mecanismo de pago. Este hecho significó que los inversionistas extranjeros jugaran un rol crucial en la recompo-

doméstico y extranjero, así como las tasas locales de retorno, riesgo administrativo y el ciclo especulativo surgido en el mercado local de valores.

21. Mostafa Bangladesh (1988) ha desarrollado un modelo econométrico para definir la óptima asignación de préstamos para cada firma del grupo y el comportamiento de las inversiones.

22. Rodríguez (1989) analizó una familia judía desde sus orígenes hasta la creación de un grupo económico, y desde la adquisición de una parte de Aseguradora Grancolombiana pasando por la fundación del Banco Grancolombiano y la compra del Banco de Colombia.

sición del bloque de poder que estaba profundamente afectado por las recesiones de 1981 y 1983²³.

El segundo tópico que abordamos es la respuesta a la intervención estatal en el comercio externo. Aquí, la naturaleza diversificada de la cartera de inversión de los grupos económicos hace inapropiado el típico análisis sectorial. El hecho de que los grupos produzcan bienes transables y no transables, productos orientados a la exportación y a la sustitución de importaciones son importantes en el entendimiento de sus características básicas y su comportamiento.

En nuestra observación consideramos a los grupos como generadores de divisas por medio de las exportaciones, y como consumidores a través de sus importaciones. Buscamos entender su comportamiento bajo la intervención del Estado con García, cuando las políticas del Gobierno manipularon el tipo de cambio, las tarifas y las regulaciones en el comercio exterior. Pero aun más, dibujando el perfil exportador e importador de las firmas de los grupos económicos, se podrá desnudar una debilidad estructural: la baja capacidad exportadora y la alta dependencia de bienes importados. Así, el poder de los grupos se ve circunscrito por estos factores limitantes.

Finalmente, se esbozarán las estrategias de subsistencia o sobrevivencia de los grupos económicos en un contexto macroeconómico radicalmente distinto al de la década de 1980: el liberalismo de Fujimori. ¿Hasta qué punto fueron sólidas las fortalezas organizacionales, logísticas y financieras de los grupos económicos? ¿Cómo el crecimiento y la caída de los diversos sectores económicos pudo (o no) ser capitalizado por los antiguos grupos económicos y qué hizo que emergieran nuevos grupos? El análisis de esta sección busca observar el desempeño de los diferentes grupos durante las etapas de instauración de una economía de mercado globalizada. ¿Hasta qué punto el aprendizaje institucional de los grupos económicos les posibilitaron o, más bien, les impidieron enfrentar un entorno tan dramáticamente diferente de aquellos a los que habían estado acostumbrados a enfrentar por casi un siglo de desarrollo empresarial?

El libro ha sido estructurado en tres partes. La Parte I provee una introducción hacia el tema de los grupos económicos, se describe primero el contexto bajo el cual han operado desde la reforma de Velasco en la década de 1970, y sus estrategias de respuesta al contexto, y en segundo

23. Rozas y Marín (1988a) analizan la estructura organizacional y la relación con el capital local en diferentes esferas de nueve grupos transnacionales.

lugar se documenta la relevancia económica de los grupos más importantes durante la década siguiente. La Parte II presenta detalladamente las historias de cuatro grupos económicos familiares: Romero (1886-1990), Brescia (1889-1990), Wiese (1902-1990) y Bentín (1870-1990) y breves discusiones sobre el ciclo de vida empresarial de otros cinco: Piaggio, Bunge & Born, Ferreyros, Raffo y Cosapi. Finalmente, en la Parte III mostraremos el margen de maniobra de los grupos económicos y su impacto en el diseño de políticas económicas. El Perú, bajo el gobierno de García, estuvo rodeado por una extrema intervención estatal en los mercados de créditos bancarios y de comercio exterior, los grupos económicos encararon políticas económicas pendulares durante 1985-1990, capitalizando en lo posible sus propias fortalezas organizacionales y aprovechando oportunidades de mercado creadas por la intervención estatal.

El último capítulo muestra la interacción de una gama más amplia de grupos económicos a nivel de los principales sectores económicos en un contexto de estabilización económica, apertura de mercado y reinserción en el sistema económico internacional globalizado.

Las principales fuentes de información primaria fueron los archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, Superintendencia de Banca y Seguros, Corporación Financiera de Desarrollo, Instituto de Comercio Exterior, Desco, Centro de Desarrollo y 50 entrevistas personales.

Los gremios empresariales han sido ya meticulosamente estudiados en los trabajos de Durand y este libro toma en cuenta sus hallazgos.

En términos de información secundaria, las publicaciones especializadas *Peruvian Times*, *The Andean Report*, *The Peru Report*, *Perú Económico* y el diario *Gestión* fueron vitales para documentar las diversas estrategias de los grupos económicos en el Perú.

Como Frank Child escribió, "El estudio de los grupos o su relación con el Gobierno no es siempre factible. Ni el Gobierno ni los grupos simpatizan con las investigaciones acerca de sus asuntos políticos. Inclusive un nuevo régimen, luego de un cambio de gobierno, dudaría en abrir la caja de Pandora" (1976: 126). Como esta cita lo sugiere, existen metodologías que no pudimos usar. Una encuesta detallada a líderes de los sectores públicos y privados hubiera podido proporcionar alguna información de estos sectores. Sin embargo, no fue factible por la actitud de los hombres de negocios frente a los cuestionarios, y debido a la carencia de buena voluntad y disposición de los equipos tecnocráticos del Gobierno para hacer comentarios sobre sus roles.

En segundo lugar, el tema es potencialmente amplio y tuvimos que reducirlo a su mínima expresión. Importantes aspectos por considerar como la corrupción, el chantaje, el *lobby* y la ideología de la élite empresarial estaban simplemente más allá del alcance de este libro.

Finalmente, cuatro fuentes principales de información no estuvieron disponibles. La primera, los archivos privados de los grupos económicos familiares. El elevado nivel de inseguridad ciudadana y el bajo perfil político de los líderes empresariales impidieron el acceso a los documentos. En segundo lugar, las actas de las juntas del principal gremio empresarial, Confiep. Esto hubiera mostrado la interacción entre los líderes de los diferentes sectores económicos. Tercero, los registros crediticios del Banco Central de las 300 principales firmas manufactureras hubieran sido un valioso testimonio de la política discriminatoria sobre las tasas de interés. Cuarto, no existe registro público de los encuentros a puerta cerrada del presidente García y sus asesores y los líderes de los grupos económicos, sostenidas durante el período de concertación. Quinto, la información sobre operaciones financieras durante el período de Fujimori desborda las capacidades de tiempo y energía, por lo que se deja pendiente para un nuevo esfuerzo de investigación más acucioso.

PARTE I

**EL CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO
Y EL ROL DE LOS GRUPOS**

I. Respuesta del sector privado ante las políticas adoptadas por el Gobierno: 1968-1985

1. Introducción

El presente capítulo se centra en el período de 1968-1985. ¿Cómo las características y el diseño de políticas económicas entre esos años contribuyeron al nivel de confianza del sector privado y al desarrollo institucional? ¿Cuáles fueron las señales críticas del Gobierno hacia el sector empresarial? Empezaremos nuestro análisis en el momento en que crecía en el Perú dramáticamente la intervención estatal en la economía: octubre de 1968, cuando el general Juan Velasco Alvarado derrocó con un golpe de estado al gobierno democráticamente elegido de Fernando Belaunde.

A lo largo de los siguientes 22 años, el Perú permaneció en un estado de turbulencia. La revolución de Velasco desde las esferas del poder intentó imponer cambios estructurales a través de reformas radicales en la propiedad y en el mecanismo de intervención estatal. Luego en 1975, Morales Bermúdez trató de estabilizar la economía tras el colapso del modelo estatista-capitalista y el deterioro de los mercados mundiales, sin embargo el manejo económico llevó al país hacia una crisis social y económica más profunda, la cual forzó a los militares a transferir el poder hacia los civiles. Las elecciones generales de 1980 reinstalaron a Belaunde en el poder, pero su gobierno erosionó la confianza del sector empresarial debido a la ejecución de un programa económico que era un híbrido de populismo y políticas ortodoxas. Así, los inesperados vaivenes en el diseño de políticas fueron la norma en lugar de la excepción. ¿Cómo se dieron estos vaivenes y cómo afectaron al sector privado y en particular a los grupos económicos?

Se intentará responder esta interrogante enfocando brevemente los gobiernos de 1968-1985 para entender, en el siguiente capítulo, las acciones y respuestas de los sectores público y privado (en particular los grupos económicos) durante un politizado e incierto contexto: el gobierno de Alan García (1985-1990).

2. *Las señales contradictorias de Velasco: 1968-1975*

El golpe de Estado de 1968, que fue liderado por el general Velasco, no sólo significó otra interrupción militar (Crabtree 1991: Introducción) en el ejercicio de la democracia parlamentaria en el Perú, sino también, y más importante, una discontinuidad en la gerencia económica del país¹.

Durante la década de 1960 las altas jerarquías militares habían sido fuertemente expuestas a la escuela económica de la “dependencia” a través de cursos especializados dictados por el Centro de Altos Estudios Militares (CAEM). Como uno de estos documentos manifestaba, “la triste y desesperanzadora verdad es que en el Perú los poderes reales no son el ejecutivo, el legislativo, el judicial o el electoral, pero sí los latifundistas, los exportadores, los banqueros y los inversionistas americanos”². Así, cuando el general Velasco y sus coroneles radicales tomaron el poder, se propusieron reducir o eliminar la pobreza y la injusticia social en el Perú mediante la implementación de reformas estructurales³ dentro de un contexto denominado “revolución desde arriba” (Phillip 1978: 77). A pesar de las buenas intenciones, las jerarquías militares tenían un conocimiento superficial sobre cómo lograrlo: predicaban el desarrollo y estaban a favor de él, pero no tenían poco más que eso (Bourricaud 1989: 6).

Deliberadamente o no, el gobierno de Velasco operaba en una atmósfera de ambigüedad y daba señales contradictorias (Ascher 1984: 271) que lo llevaron a ser calificado por Lowenthal (1975: 3-43) como la “revolución ambigua”. Sin embargo, los militares radicales consiguieron cambios importantes en la economía mediante reformas en la propiedad e intervención estatal.

Las cúpulas militares sintieron poca identificación con las élites -algunas veces llamándolas “enemigas”⁴-, mientras se mostraban suspicaces con los políticos civiles y extranjeros (Einaudi 1969: v). Sin embargo, algunas de las familias prominentes como los Berckemeyer, Ferrero, Ayulo, Prado y Miró Quesada no dudaron en aproximarse (Phillip 1978: 85-6), intentar *lobbys*⁵, apoyar públicamente⁶ o inclusive cortejar (Pease 1977: 51) a

1. El cambio de administración ha sido estudiado por Carbonetto (1983: 426).

2. Citado por Philip (1978: 43).

3. Para un análisis de las metas y estrategias ver Franco (1983: 656-7).

4. Ver un análisis de las suposiciones al interior del grupo de Velasco sobre los grupos de poder en Franco (1983: 348).

5. Ver sección “El Banco de Crédito y el Gobierno Militar” en Bardella (1989: 503).

6. Ver “Economic Survey of the Americas”, *New York Times*, 26 de junio de 1970.

la milicia desde el principio. Sin embargo, después de 1970 las sucesivas reformas en torno a la propiedad alteraron el acceso al poder de los actores que se encontraban en la mira: la oligarquía (Valderrama y Ludman 1979) y los inversionistas extranjeros. Por su parte la Reforma Agraria fue diseñada para destruir a las clases terratenientes⁷, sin embargo, esto no ayudó a la población más necesitada: los campesinos⁸. Aun más, el Gobierno dio señales de que no era serio respecto a la Reforma Agraria al nombrar al conservador general Benavides como ministro de Agricultura en 1968 (Phillip 1978: 118-9). En cuanto a la reforma financiera, si bien apuntó hacia la disminución del control de las inversiones extranjeras⁹, al final unos pocos grupos económicos¹⁰ y el mismo Estado tomaron posiciones dominantes en el sistema de banca privada¹¹. Así, cuando se impuso el control a la moneda extranjera y se ejecutó la confiscación de los ahorros bancarios por orden del gobierno militar para prevenir una "corrida bancaria", la confianza del sector empresarial se vio afectada (Bardella 1989: 496), y el sector privado tendió a ver las reformas y sus métodos como ataques a los derechos de propiedad.

La positiva reacción inicial de los inversionistas extranjeros¹² no detuvo los intentos nacionalistas de los militares, las negociaciones entre el

7. De acuerdo con Carbonetto (1983: 483), 280 familias equivalentes al 0.03% del total del sector agricultura, poseían 5,666,656 hectáreas ó 30.5% de la tierra trabajable.

8. Mayer (1989: 12) argumenta que "sólo el 20% de todos los posibles beneficiarios recibieron tierra. Adicionalmente sólo el 30.5% de las familias más necesitadas se beneficiaron con las reformas de Velasco. La propiedad de la tierra no cambió drásticamente en el Perú".

9. De acuerdo con Bardella (1989: 493) el Decreto Ley número 17330 fue informalmente llamado "Ley del Banco de Crédito" en los círculos empresariales porque daba la impresión de que la milicia necesitaba controlar el principal banco privado.

10. Ver capítulos 4, 5 y 6.

11. De acuerdo con Fitzgerald (1976: 53), "En relación con el total de créditos en la economía (a excepción de los emitidos por el gobierno central), la participación del Estado se ha elevado de 1/3 en 1966 a 2/3 en 1974, en su mayoría debido a la creación de la banca asociada [bancos que son propiedad del Estado]".

12. "Las negociaciones continúan sobre el contrato para la explotación del depósito cuprífero de Cuajone de la SPCC (...) que requeriría una inversión de \$ 345 millones, (...) Cerro Verde (Anaconda Mining Co.) \$ 70 millones; Marcona (Marcona Mining Co.) \$ 15 millones; Morococha y Antamina (Cerro de Pasco Co.) 115 millones; Michiquillay (American Smelting & Refining) \$ 250 millones, depósitos de fosfato de Bayóbar (Kaiser) \$ 91 millones" ("Madrigal Contract Signed: US\$ 10-million to be Invested in Development" en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1497, 1969).

gobierno nacionalista y los inversionistas extranjeros¹³ concluyeron proveyendo lucrativas¹⁴ oportunidades acompañadas de severas expropiaciones¹⁵. De esta manera, la percepción fue que el Gobierno estaba tratando de compartir las funciones entre el Estado y los inversionistas extranjeros en el desarrollo económico (Ogata 1981: 88). Por su parte la reforma industrial tenía por objetivo estimular que el capital local liderara el desarrollo industrial mediante la sustitución de las importaciones¹⁶. Sin embargo, la imposición de la “comunidad industrial”¹⁷ no sólo buscaba otorgar un mayor poder de negociación al sector laboral sindicalizado y establecer el nuevo sector económico de la “propiedad social”, sino también fomentar la formación de “un nuevo empresariado” que sería capaz de invertir bajo las reglas de juego del Estado (Franco 198: 348). El resultado fue sin embargo una relación más conflictiva entre los trabajadores y los empresarios¹⁸ a pesar de las propagandas políticas del general Velasco¹⁹. Pese a sus intenciones radicales, la evaluación de los resultados lleva a Borricaud (1989: 2) a sugerir que el régimen de Velasco puede ser considerado una “revolución conservadora”.

No debe sorprender que la política económica apareciera como un conjunto de contradictorias medidas internas desde el punto de vista de los empresarios; por ejemplo, para apoyar la importación de bienes de capital, se optó por un tipo de cambio fijo que perjudicaba a los exportadores, quienes luego recibían incentivos tributarios. Asimismo, se establecieron niveles de tarifas que constituyeron altas barreras para los productos importados, pero que fueron perjudiciales para la competitividad de las fir-

13. Fitzgerald (1979: 242) sostiene que existe una cierta ironía en estas negociaciones “porque ese lado fue efectivamente llano a bloquear los designios del otro, pero reacio a imponer sus propios deseos”.

14. El Banco Chase Manhattan obtuvo una compensación por la expropiación de su Banco Continental de S/. 587.87 por acción. Sin embargo, el valor de mercado era de S/. 102.00 y el valor en libras era de S/. 188.18. Ver Bardella (1989: 496).

15. Las tres mayores nacionalizaciones en el sector manufacturero fueron importantes: los lotes de la International Petroleum Company (IPC), los complejos azucareros del Grupo W.R. Grace y las minas cupríferas de la Cerro de Pasco Corporation.

16. Ver la Ley General de Industrias, D.L. 18350, *El Peruano*, 27 de julio de 1970.

17. La “comunidad industrial” fue representante legal de los trabajadores que participarían gradualmente en la administración, beneficios y alrededor del 51% del accionariado de las compañías peruanas.

18. Un análisis puede ser encontrado en Cueva y Salas (1983: 745).

19. Para su argumentación de que “la comunidad industrial” no fue concebida como una herramienta en la lucha de clases, ver Sinamos (1972: 112).

mas locales²⁰. Las tasas de interés bajo control gubernamental fueron negativas en términos reales para promover la nueva inversión industrial, no obstante terminaron actuando como un desincentivo al ahorro doméstico. Si bien existían facilidades tributarias para los industriales-exportadores, la implementación de incentivos dependía en la práctica de la simpatía del ministro de Comercio. Finalmente, la ley de "estabilidad laboral" hacía casi imposible el despido de los trabajadores luego de tres meses de contrato, por ello el trabajo se convirtió en un factor fijo y costoso para el sector privado²¹.

Paralelamente al cambio en el patrón de desarrollo económico, se dio una evolución de estilo y método en la gerencia de las políticas: en el Perú no era extraño que las decisiones y acciones tomadas por un ministro fueran inconsistentes con aquellas tomadas por otros (Lowenthal 1975: 36). Pero en esta ocasión, el acceso y habilidad de los empresarios para influir sobre quienes toman decisiones se vieron alterados: "El ajuste posfacto de las medidas como resultado de fuertes presiones fue el patrón normal (...). Para los perjudicados, la percepción del silencio oficial, la arbitrariedad y la debilidad bajo presión eran comunes. Este estilo de política alentaba un clima de incertidumbre en lo que se refería al contenido final y la dirección de la reforma" (Scott Palmer 1980: 116).

La vacilación en el diseño de políticas²² fue en parte un reflejo de la estructura y proceso de la toma de decisiones. Aunque el gobierno militar proponía el cambio de las estructuras económicas, no existía claridad acerca de cómo y con qué actores se lograrían tales objetivos (Lowenthal 1975: 36). Perseguir cambios radicales significaba un compromiso bastante difícil entre aquellos que querían alentar la iniciativa privada y quienes enfatizaban un mayor rol del Estado, así como también entre aquellos que apoyaban el manejo gerencial de activos productivos por parte de los trabajadores y los que eran reacios a relajar el control central (Phillip 1978: 124). Esta superposición de visiones se explicaría por la existencia de diferentes equipos tecnocráticos al interior del Gobierno. Por ejemplo, el grupo de trabajo más secreto fue el Comité Asesor de la Presidencia (COAP) compuesto por el entorno militar del Jefe de la Junta Militar, encargado básicamente

20. Ver el Decreto Supremo No. 134-69-EF. La prohibición de exportaciones confirmada y extendida: protección para los productores locales. *El Peruano*, Lima, 1969.

21. Ver la sección "Los resultados de la Revolución" en Bardella (1989: 473).

22. Borricaud (1989: 6-7) sostiene que la milicia vaciló entre dos tácticas. La primera duda se refería a la confrontación entre compromiso. La segunda era sobre el estilo autoritario y la participación democrática.

camente del desarrollo y coordinación de la legislación. Además, el Instituto Nacional de Planificación (INP) estaba en su mayoría compuesto de *ECLA-trained technicians* (Fitzgerald, 1979). Asimismo, el equipo del Ministerio de Economía y Finanzas se componía de tecnócratas del INP y del Banco Central, mientras el equipo del Ministerio de Industria y Vivienda - bajo el control de la Marina- se sustentaba en tecnócratas apolíticos con entrenamiento en los Estados Unidos. Estos grupos desiguales tendieron a enfocar los problemas macro y microeconómicos de manera parcial en vez de hacerlo global e integralmente (Scott Palmer 1980: 125).

En el diseño de política económica, el INP tenía el estatus de un ministerio y las oficinas de planeación sectorial (OSP) se reportaban directamente a éste. Además el INP y los ministerios de Industria y Agricultura tomaron el control de la política económica en contraposición del enfoque del Banco Central (Fitzgerald 1979: 219). Sin embargo, el sector privado no había sido tomado en cuenta en los planes de la OSP: ni los representantes del capital ni los de los trabajadores fueron consultados en el diseño y ejecución de los planes (Fitzgerald 1979: 250).

Aunque repetidamente se proclamaba su deseo de participación y diálogo, el gobierno de Velasco excluyó la representación civil, medida que al final fue perjudicial para el desarrollo institucional del Estado²³. En efecto esto fue costoso porque los militares no estaban técnicamente calificados, por lo que los puestos claves dentro del Gobierno fueron otorgados en abierta violación a las jerarquías y procedimientos de la burocracia pública y los civiles altamente calificados fueron excluidos (Stepan 1978: 314). Es más, el gobierno militar no sólo suspendió las actividades de los partidos políticos y sabotó las asociaciones empresariales, sino también y más seriamente, los equipos tecnocráticos del Gobierno asumieron una posición de aislamiento, creando barreras contra una relación saludable con la sociedad civil. Como Sagasti (1989) sugirió, la mentalidad militar era ajena a lo necesario para gobernar una multifacética y pluralista sociedad²⁴.

La institucionalidad de la relación empresariado-gobierno fue duramente afectada en diferentes formas. En primer lugar, la una vez poderosa

23. Sagasti (1989: 15) argumentó que "los militares desconfiaban de una élite independiente y de cualquiera con experiencia técnica que no estaba totalmente subordinada a su comando".

24. Sagasti (1989: 17) argumenta que los fuertes lazos en el comando, el enfoque de negro o blanco y la carencia de personas entrenadas que tomen las decisiones en los puestos de mando medio impidieron el proceso del aprendizaje social que hubiera garantizado un desarrollo sostenible.

Sociedad Nacional Agraria fue prácticamente fulminada y la influyente Sociedad de Pesquería estaba bajo constante amenaza. En segundo lugar, la Sociedad Nacional de Industrias respondió con hostilidad a la promulgación de la Ley de Industrias por la incertidumbre creada y la carencia de consultas por parte del equipo tecnocrático del Gobierno. Además, la ambigüedad de la ley fue observada como una amenaza futura en lugar de una oportunidad para negociaciones constructivas con el Gobierno (Philip 1978: 124). Por su parte, los líderes de la SNI creían que el modelo de régimen pluralista eventualmente induciría a la destrucción del sector privado²⁵, a pesar de que inicialmente el Gobierno fue sacudido por esta respuesta hostil, finalmente la SNI fue despojada de su status formal y fue prohibida de calificarse como nacional y su presidente fue deportado en 1972²⁶.

La Asociación de Exportadores (ADEX) tuvo una historia diferente. Éste fue un sector más moderno con operaciones de gran escala que “asumió una aceptación crítica y calificada y una adaptación hacia el proceso de cambios estructurales” (Ferner 1983: 57). Esta actitud dio la posibilidad a ADEX de forjar una relación institucionalizada con la maquinaria del Estado (Ferner 1982: Capítulo V), no obstante esta aparente posición de privilegio con el Ministerio de Comercio dependió de la actitud de simpatía del ministro hacia ellos.

Estos diferenciados o canales discriminatorios de interacción gobierno-empresariado estuvieron basados en la idea militar de que era necesario diferenciar entre aquellos empresarios que eventualmente se unirían a un proceso de industrialización liderado por el Estado y aquellos que de todas formas se opondrían a él (Franco 1989: 348). Esta interacción discriminatoria evolucionó hacia una situación en la cual el Estado controlaba a las personas permitiéndoles el acceso, por contactos personales, a miembros del cuerpo de asesores gubernamentales (Ferner 1983: 53). La idea fue inducir a los empresarios a despojarse de sus intereses en algunos sectores para que pudieran invertir capital en otros sectores que el Gobierno juzgaba más provechosos y a favor de los intereses del país (Borricaud 1989: 7).

25. Ferner (1983: 53) argumentó que “los industriales sentían que se encontraban a merced de continuos cambios en las reglas de juego. Aun cuando la industria privada estaba a salvo de la expropiación, seguía siendo vulnerable a la ‘competencia desleal’ de las empresas estatales”.

26. Raymundo Dhuarte denunció “la evidente agitación comunista con las vastas uniones huelguistas y la imposición del arriesgado modelo pluralista”. (Sociedad de Industrias 1978).

Como veremos en los capítulos siguientes, los representantes de los grupos económicos que eran considerados promisorios, recibían importantes posiciones en agencias públicas y compañías. Este acceso preferencial les permitió diversificar y controlar parte de su riesgo de inversión. Además veremos en detalle cómo algunos grupos económicos convirtieron sus bonos de reforma agraria en acciones industriales con crédito subsidiado, así como también adquirieron firmas manufactureras y mineras extranjeras en ventas precipitadas, con divisa extranjera subsidiada²⁷.

A pesar de que existían casos en los que los empresarios tenían algún acceso a las diferentes jerarquías del Gobierno²⁸, en general la comunidad empresarial compartía la percepción que el equipo tecnocrático gubernamental operaba en secreto y en total aislamiento de la sociedad civil. A pesar de que las empresas disfrutaban de una variedad de beneficios y de apoyo directo del Estado en la formación del capital²⁹, existían restricciones fundamentales. Por ejemplo, la falta de respeto hacia la propiedad privada demostrada con la aprobación de reformas y la imposición de la comunidad industrial³⁰, así como la estabilidad laboral, hicieron que el sector privado fuera relucante a las directivas del Estado. Estos hechos seguidamente restringieron su autonomía (Cotler 1979: 279) y corroyeron su confianza en el Gobierno.

El general Velasco llegó a decir: “La excusa para no invertir es que no existe un ‘clima de confianza’ en el país: esta frase muchas veces mencionada es una repetición mecánica, pero es también un arma psicológica que usan elementos reaccionarios que suelen cubrir con una cortina de humo sus intenciones antipatrióticas”. Lo que ellos querían decir por confianza, decía Velasco, era básicamente volver a tener las cosas en la manera que eran en el pasado. Sin embargo, “estamos convencidos de que este tipo de confianza es la total negación de las posibilidades de transformación en el Perú: porque

27. Ver capítulo sobre los grupos Romero y Brescia.

28. Malpica (1990) mencionó la existencia de un grupo informal llamado ALTECO, porque los empresarios se reunían con oficiales de alto rango para el almuerzo, té y comida.

29. Ejemplos del mecanismo por el cual los hombres de negocio tomaron ventajas de los esquemas de gobierno para constituir compañías en sectores conflictivos pueden ser vistos en la Parte II.

30. Ha sido mencionado que el Gobierno estableció patrones similares en otros sectores además, como la comunidad minera, la comunidad pesquera y la comunidad de telecomunicaciones.

en este tipo de confianza se basaba la injusticia que sumía en la miseria y la explotación a la gran mayoría de nuestra gente”³¹.

Como resultado, la falta de consenso en los principios y valores impidieron el desarrollo de una fluida relación de ida y vuelta entre el Gobierno y el empresariado bajo el modelo de desarrollo, no comunista y no capitalista, de Velasco (IPAE 1971).

En consecuencia, la secreta oposición y la falta de inversión privada doméstica crearon un problema para el gobierno militar: aunque se dieron incentivos, los empresarios locales no efectuaron la inversión privada esperada³², es más sí se encontró la oposición de la “comunidad industrial” (Phillip 1978: 132). Al final, el gobierno de Velasco se caracterizó por su “improvisación pragmática, ambigüedad, el uso calculador de las amenazas, recompensas y alianzas” (Ascher 1984: 260). No obstante, la economía había cambiado: de acuerdo con Fitzgerald (1979: 165), las inversiones extranjeras disminuyeron su participación del 33% del PBI en 1968 al 16% en 1975, la participación del Estado se incrementó del 16% en 1968 al 32% en 1975 y la participación del sector privado local decreció del 51% en 1968 al 40% en 1975.

3. El enfoque liberal de Morales Bermúdez: 1975-1980

En agosto de 1975 cuando el general Morales Bermúdez, ex-ministro de Economía bajo el gobierno de Velasco, tomó el poder, la comunidad empresarial y los partidos tradicionales esperaban que la era de la arbitrariedad y el autoritarismo finalizaría (Cotler 1986: 158).

El escenario económico había alcanzado una condición crítica cuando una falla en el proceso para reestructurar la economía llevó a una crisis del tipo de cambio en un contexto de mercados mundiales deteriorados (Fitzgerald 1976: 147). La crisis llevó al gobierno militar a reorientar su política económica y a priorizar un proceso de estabilización, mientras la crisis de la deuda externa forzó a firmar un acuerdo con el FMI como una precondition para futuras negociaciones con los bancos internacionales. El

31. “Un clima de confianza: pronunciamiento del presidente Velasco”, en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1503, 10 October 1969, p. 1.

32. De acuerdo con entrevistas a empresarios, existían casos de necesidad imperiosa de importación de maquinaria y equipo, se compraron fábricas de propiedad extranjera, pero no necesariamente fueron más allá de partes ensambladas.

programa de estabilización demandó que los salarios y el gasto público fueran reducidos, lo que encontró resistencia tanto de los trabajadores como de los empresarios³³.

Atrapado por las presiones de los bancos internacionales y las organizaciones financieras como el FMI, los equipos tecnocráticos del Banco Central y del Ministerio de Economía adquirieron roles predominantes en la gerencia económica del país. El alguna vez influyente y “estructuralista” Instituto Nacional de Planificación Nacional fue efectivamente dejado de lado en el diseño de políticas. Sin embargo, existía una creciente sensación de desarticulación en el sector público cuando la implementación de las políticas de estabilización fue exitosamente boicoteado por el resto de la burocracia (Fitzgerald 1979: 219).

La resistencia fue aun más fuerte y efectiva en áreas donde los intereses militares estaban en peligro, los recortes del gasto público que afectaron el presupuesto de defensa fue razón suficiente para no apoyar a los ministros de Economía. La brevedad de los períodos de despacho de los civiles Luis Barúa Castañeda y Walter Piazza fue el resultado de su incapacidad para confrontar los intereses militares, en lugar de ello fue impuesta una restricción de los fondos públicos para el sector privado.

El acuerdo con el FMI no fue del agrado del sector privado. En términos reales, el crédito para el sector privado se redujo, sólo algunas de las restricciones del mercado laboral fueron removidas: los controles estrictos sobre la moneda extranjera fueron instaurados y los beneficios tributarios para la importación de bienes de capital fueron abolidos.

No obstante, el Gobierno trató de atenuar la dureza de las medidas y reinstaurar la confianza del sector empresarial. La crisis externa ya había obligado a Velasco a reducir el apoyo a los exportadores no tradicionales cuando en 1974 el Certificado de Exoneraciones Tributarias (CERTEX) fue reducido y la privilegiada posición de ADEX frente al Estado desapareció cuando el ministro simpatizante fue removido (Ferner 1983: 56-7). De acuerdo con Ferner, el gobierno de Morales Bermúdez expresó sus intenciones de salvar de la bancarrota a las empresas importantes (1983: 60), siguiendo una propuesta del FMI mediante la cual 120 compañías entre las más grandes tuvieron prioridad en la asignación de insumos y cuotas de importación. Por su parte, los exportadores usaron su exceso de capacidad industrial para abastecer al mercado del Pacto Andino, lo cual les permitió afrontar la crisis.

33. Para un análisis económico ver Thorp (1979).

Aunque Morales Bermúdez desmanteló gradualmente los elementos del socialismo de participación introducidos por el gobierno de Velasco (Philip 1978: 158-9) y nombró tecnócratas y empresarios en puestos claves para obtener la confianza de la comunidad empresarial³⁴, la respuesta fue un acomodarse a las circunstancias.

El Gobierno debilitó los conceptos del proyecto velasquista, tales como la comunidad industrial y la propiedad social, se removió el reconocimiento de una organización campesina y se devolvieron los periódicos a los propietarios originales (Scott Palmer 1980: 122).

A pesar de estas correcciones fundamentales a las medidas de Velasco, la gerencia económica del programa de estabilización no alentó al sector privado. En un contexto de depresión generado en 1975 por las recomendaciones del FMI y los futuros intentos de estabilización de 1976 y 1978³⁵, la confianza de los empresarios fue frágil. Por otro lado, la élite del sector privado tendía a usar cualquier instrumento de supervivencia que estuviese disponible³⁶. Como ya hemos mencionado, sólo las 120 firmas más grandes tenían acceso a suministros importados bajo el esquema del FMI; así, embarcarse en nuevos proyectos industriales³⁷ en un contexto de incertidumbre fue demasiado riesgoso. En una coyuntura de persistente inflación, devaluación y recesión, algunos grupos económicos se trasladaron forzosamente al sector servicios, ya que éste no presentaba mayores

34. El Ministerio de Finanzas fue ocupado por el abogado Luis Barúa, quien diseñó el programa de estabilización en 1976, luego el empresario Walter Piazza (Grupo Cosapi) tomó la posta brevemente en 1977 (quien fue reemplazado por un miembro de la Junta Militar) y finalmente el economista Javier Silva Ruete hasta antes de las elecciones generales de 1980.

35. Thorp (1979: 129) concluyó que "El programa aceleró la inflación en el corto plazo por el efecto de empuje de costos, producto del alza de los precios relativos. Pero aunque esto causó recesión casi no tuvo impacto en el déficit fiscal. La recesión fue suficiente (eventualmente) para reducir las importaciones, pero como ningún elemento del programa contrarrestó el estancamiento del volumen y valor de las exportaciones así como la creciente carga de la deuda, las reservas continuaron cayendo. El impacto desigual de las medidas estuvo cercanamente relacionado a la creciente viabilidad política, como fue evidente en julio de 1977".

36. Ver Parte II.

37. Como veremos en la Parte II, muchos grupos económicos se embarcaron en la inversión en industrias orientadas a la exportación. Sin embargo, las decisiones fueron tomadas cuando ADEX disfrutaba de un apoyo privilegiado del Gobierno, los grupos económicos entraron en estadios preoperativos de nuevas firmas manufactureras o adquirieron fábricas de extranjeros.

barreras a la entrada. Así, ejecutarán una amplia gama de inversiones, desde comercio al por mayor, hasta inversiones inmobiliarias, banca y *leasing* financiero. Como veremos en los siguientes capítulos, algunos grupos económicos se adaptaron a las circunstancias comprando las redes de trabajo comerciales y de servicio de las firmas que estaban siendo abandonadas por los peruanos que tenían mayor aversión al riesgo y adquirieron el control de bancos comerciales y de compañías de seguros.

El sector financiero atrajo la atención de los grupos económicos³⁸ porque el acceder a los fondos disponibles les permitían no sólo afrontar la incertidumbre protegiéndolos de la crisis, sino también cubrir los costos mínimos de una industria en problemas, pero además obtener una creciente rentabilidad (Thorp 1979: 128). Ésta es la razón por la que los bancos comerciales privados entraron en batallas internas de cambios en la administración y la propiedad debido a la competencia entre los grupos económicos. Un mecanismo vital de supervivencia fue tener acceso a capital líquido para convertir certificados de dólares americanos y hacer posible la adquisición de bienes inmuebles, esto les permitió proteger sus acciones bajo condiciones represivas del mercado financiero.

A pesar del corto margen de maniobra que en 1979 dejó la bonanza creada por los favorables precios de exportación y el deprimido nivel de importaciones (Thorp 1987: 210), el modelo estatista-capitalista parecía estar colapsando. Con el tiempo, las obligaciones de la deuda demandaron un mayor endeudamiento acentuando aun más la recesión. En medio del descontento social incitado por la huelga general organizada por las poderosas centrales sindicales de trabajadores y por las demandas del sector privado para eliminar el aparato estatal y liberalizar la economía (Cotler 1979: 280), los militares transfirieron el poder a los civiles en 1980.

4. *Los equipos económicos en el gobierno de Belaunde: 1980-1985*

A pesar de que en 1980 el Perú retornó a un sistema democrático, no existían canales fluidos de interacción entre el Estado y la sociedad civil que permitieran un consenso sobre el programa de desarrollo económico a largo plazo. Abugattas (1987: 139) argumenta que “la peculiaridad de la democracia de Belaunde descansa en el hecho de que el Estado permane-

38. Para una presentación detallada de los casos ver los capítulos 4, 5 y 6.

ció aislado e insensible a las crecientes presiones por parte de la sociedad civil, una situación que cercanamente nos recuerda el autoritarismo militar a partir de 1976. Las fuerzas sociales demandaron que la apertura democrática estrechara la brecha originada entre el Estado y la sociedad civil bajo el régimen autoritario. Los grupos civiles demandaron un rol en la formulación de las políticas públicas para satisfacer las demandas populares postergadas por mucho tiempo. Las expectativas depositadas en la democracia por el capital local y el movimiento laboral fueron prontamente frustradas. La apertura del Gobierno nunca ocurrió”.

El equipo económico del Ministerio de Economía evitó toda posible interacción y negociación con la comunidad empresarial. Sus percepciones técnicas e ideológicas acerca de los valores de las fuerzas del mercado como el medio para resolver problemas económicos iban en paralelo con la visión de los empresarios como parte del sistema corrupto. Como señala Conaghan y otros: “(...) los conflictos políticos entre los empresarios y los *boys* se debieron con frecuencia debido al estilo adoptado por el equipo económico que finalmente los excluía. En lugar de percibir a los empresarios como aliados naturales, los equipos tecnocráticos miraban a los empresarios como parte del sistema corrupto que ellos estaban tratando de erradicar con instrumentos de la disciplina de mercado. De esa manera, el empresariado fue mantenido al margen durante la formulación de la política económica” (1990: 26).

La corriente preponderante de pensamiento señalaba que la intervención gubernamental había sido la *prima causa* de la profunda crisis. La comunidad empresarial estaba de acuerdo con este análisis, pero no con las maneras en que el radical liberalismo implementado por los equipos tecnocráticos de las gerencias económicas. Como un ejemplo del bajo nivel de interacción, aun el gabinete de Belaunde fue testigo de las contradictorias políticas en relación con los agentes económicos. Por un lado, el Ministerio de Trabajo trató de llevar a cabo una concertación social entre el Estado, el empresariado y los movimientos laborales en busca de una estabilización laboral y social vía el establecimiento de niveles de producción, productividad y salarios mínimos. El extraño híbrido de populismo demandado por el círculo cercano al presidente y las políticas neoliberales llevadas a cabo por el equipo y asesores del Ministerio de Economía, por otro lado, implicó la invalidación de cualquier argumento porque éste

podría estar contra los principios económicos del programa supuestamente orientado a favor del mercado³⁹.

El gobierno de Belaunde (1980-1985) sufrió un severo problema de compatibilidad en la estructura de la toma de decisiones. En el plazo del diseño de las políticas existían tres equipos tecnocráticos en la gerencia económica cuyo poder de negociación dependía de la fortuna política y del perfil de su líder. En primer lugar, el equipo de asesores del presidente estaba compuesto por miembros del partido simpatizante con el gabinete ministerial y representantes del partido de gobierno. En segundo lugar, el equipo del Ministerio de Finanzas estaba formado por secretarios generales, viceministros, diputados así como renombrados asesores que eran identificados con el apelativo de "Chicago Boys". Finalmente el equipo del Ministerio de Trabajo fue un grupo profesional multidisciplinario cuyo objetivo principal fue lograr el consenso entre el gobierno, el empresariado y las uniones comerciales bajo una aproximación social demócrata.

El principal problema fue el resultado que produjo esta manera de diseñar la política económica⁴⁰: señales contradictorias para el sector privado. En primer lugar, el equipo del presidente Belaunde apuntó hacia un aumento de la inversión pública a través del incremento en las nuevas obras de construcción y en la búsqueda de una asociación entre el sector público y privado⁴¹. En segundo lugar, los "Chicago Boys" apuntaron a la apertura de la economía a través de reformas en las tarifas, liberalización de mercados y evitando cualquier tipo de contacto con los llamados "industriales rentistas" (Conaghan *et al.* 1990). Finalmente, el ministro de Trabajo trató de lograr un consenso, pero falló al no poder satisfacer las expectativas de cambios en la ley laboral reclamadas por los hombres de negocios y además por dos factores trascendentales: la estabilidad laboral

39. De acuerdo con las entrevistas a empresarios.

40. Durante 1981-1983 existían serias distorsiones: el nivel del tipo de cambio real estaba sobre el nivel de la tasa de inflación, abriendo la economía hacia los bienes finales pero restringiendo suministros importados. Las tasas de interés bajo las fuerzas de libre mercado trataron de mantener la tasa de inflación creando un escenario más deprimido para los prestatarios y finalmente, disminuyendo la inversión en infraestructura en detrimento de la construcción de viviendas.

41. Entrevista con Javier Velarde Aspíllaga, ministro de Construcción en el segundo período de Belaunde, Lima, setiembre 9, 1993.

y la comunidad industrial⁴². Por lo tanto, el sector empresarial percibió cierta carencia de consistencia en el diseño de la política económica y sectorial: el Gobierno esperaba la creación de un millón de puestos de trabajo en el sector construcción a través de la inversión pública, se abría la economía al mercado pero se mantuvieron las restricciones en el mercado laboral. Además los empresarios notaron la divergencia entre la libertad política y la económica⁴³.

En este contexto de crisis administrativa, como Durand (1994: 112) argumenta, surgió una confederación de gremios empresariales en 1984 dirigida a mejorar "el poder regateador de las débiles facciones burguesas y no aquellos de los grupos". Sin embargo, la falta de participación de los grupos económicos en el lanzamiento de la organización que reunía a los gremios en un gremio, CONFIEP (Confederación de Instituciones Empresariales Privadas), limitó su desempeño como la voz colectiva del sector privado peruano. La cohesión y representatividad que pudo facultar a la comunidad empresarial estaba aún en proceso de gestación. Este factor le impidió jugar un rol influyente en el diseño de políticas.

Observamos que inclusive en un gobierno democráticamente elegido fue incapaz no sólo de construir una efectiva relación empresariado-gobierno, pero también, y más importante, de apoyar el desarrollo institucional del Estado y los sectores privados.

Se generó un inconsistente diseño de políticas, entre otros factores, por dos elementos intervinientes. En primer lugar, la hostilidad del equipo tecnocrático de gerencia económica contra los buscadores de renta en el sector industrial prevaleció sobre otras opiniones influyentes en el gobierno. En segundo lugar, la presión por medidas de emergencia para resolver problemas en el corto plazo empeoraron el ya crítico problema estructural: la carencia de una eficiente administración pública.

El sector empresarial se adaptó a las circunstancias, no obstante la lección había cambiado. Se pasó de la adaptación a un actor dominante como el Estado, el cual en sí mismo era importante, a encontrar novedosas formas para aprovecharse de la mala conducción de la política económica y así sobrevivir a la profunda crisis económica y social.

42. Entrevista con Alfonso Grados Bertorini, ministro de Trabajo y Promoción Social en el segundo gobierno de Belaunde, Lima, setiembre 7, 1993.

43. Entrevista con Miguel Vega Alvear, presidente del Instituto Pro-desarrollo, Lima, setiembre 8, 1993.

Los diferentes gobiernos (autoritarios o democráticamente elegidos) se enfocaron en el manejo de la crisis en lugar de fijarse metas de largo plazo. Cada gobierno sentía la necesidad de arreglar lo que el anterior había hecho, así se perpetuó una suerte de juego de “ver y corregir” en el diseño de políticas. Bajo estas circunstancias, es importante la forma de trabajo del equipo tecnocrático para entender el resultado del proceso de toma de decisiones del gobierno.

El equipo tecnocrático de la gerencia económica formuló el plan principal de medidas económicas sin consultar al sector privado o al partido político de gobierno o a los niveles menores de las jerarquías estatales. Así, la formulación del diseño de políticas económicas estaba divorciada de la etapa de implementación. Además el diseño global de políticas marginó a las principales instituciones, reduciendo las posibilidades de éxito. Existía una evidente carencia de conocimiento de las necesidades, expectativas y reacciones del sector privado e inclusive de la burocracia pública. Sería interesante investigar en un futuro cómo la carencia de una administración pública eficiente mermó la habilidad del Estado para negociar con las diferentes jerarquías, así como su interacción con los grupos de interés involucrados.

¿Por qué y cómo pasó? El elitismo, el aislamiento y la impermeabilidad en la toma de decisiones públicas fueron características típicas por dos razones. La primera, la estructura en la toma de decisiones se concentraba en grupos cerrados como los altos equipos tecnocráticos de gerencia económica. Sus historiales profesionales y sociales fueron limitados por su pobre entendimiento del sector privado⁴⁴ e inclusive del sector público⁴⁵. De esta manera, se reveló la falta de conceptos comunes, valores, criterios técnicos básicos y metas. La segunda, el sector público no evolucionó hacia una “organización que aprendiera” debido a la carencia de canales de comunicación con el sector privado, la brecha entre los altos y bajos niveles ejecutivos y la carencia de “oportunidades de carrera” para los servidores públicos como una manera de pagar los favores recibidos en relación a la falta de liderazgo y compromiso para formar un Estado eficiente. Por lo tanto, la incoherencia es el resultado, entre otros factores, de la incapacidad del Estado para enviar

44. Entrevista con el ex-primer ministro del gabinete aprista, Lima, setiembre de 1993.

45. Entrevista con A. Quijandría, gerente general de Petroperú con 25 años de experiencia en el sector público, Lima, agosto 3, 1993.

las señales correctas que promuevan la confianza de los empresarios: a saber, la consistencia entre la formulación y la implementación de las políticas en el corto y en el largo plazo.

5. Conclusiones

Este capítulo intentó resolver nuestra pregunta central: ¿cuáles eran las pretensiones de los equipos tecnocráticos de gerencia económica del gobierno, sus recursos y resultados en términos de señales al sector privado, cómo respondieron y cómo esa particular respuesta modeló la relación empresariado-gobierno en el Perú? Nosotros argumentamos que la mixtura en términos de reformas políticas y económicas, y las interrelaciones de los equipos de gerencia económica bajo los diferentes gobiernos desde 1968 a 1985 nutrieron un comportamiento adaptativo o acomodativo en el sector empresarial como un mecanismo de supervivencia bajo contextos inciertos y politizados.

Nuestros hallazgos señalan la forma particular en la cual los diferentes gobiernos establecen sus objetivos y recursos, diseñan e implementan, y reformas políticas que fueron cruciales para delinear la respuestas del sector empresarial al entorno. En la medida en que el equipo económico de gobierno se mantenía al margen, manteniendo una fuerte posición asilada e impermeable y, en varias ocasiones, con una actitud antagónica hacia el sector privado, no se logró una respuesta en términos de la cantidad y calidad de la inversión que se esperaba. En consecuencia, en la medida en que no hubo canales institucionales claros y abiertos de interacción (o, si los hubo, no fueron usados) que construyeran un entendimiento en la formulación de políticas, fue difícil la implementación de políticas adecuadas y efectivas. Más aun, en la medida en que el equipo tecnocrático del gobierno mantenía vínculos con aquellos empresarios que compartían intereses comunes, la interacción adquirió una relación de tipo personal más que institucional. Dada la actitud del equipo tecnocrático gubernamental hacia la comunidad empresarial, aquellos que eran relativamente cercanos pudieron adaptarse al ajuste mientras que aquellos que no lo eran tuvieron que navegar en la incertidumbre. No obstante, todos venían acumulando un cierto aprendizaje institucional, un particular *know how* que les permitiría una mejor respuesta al contexto económico y político. Dicho activo intangible representa una ventaja frente a otros agentes, en tanto la experiencia desarrollaba una mejor capacidad de respuesta, no sólo en el presente, pues dicho aprendizaje será indispensable en el futuro.

Como veremos en los siguientes capítulos, los grupos económicos están establecidos en esta fracción de la comunidad empresarial con acceso relativamente privilegiado. Dado el tamaño considerable de sus activos y el nivel de diversificación sectorial, los grupos económicos podían hacer frente a los cambiantes acercamientos de los equipos gerenciales de gobierno, estableciendo unas relaciones más cercanas con las diferentes administraciones, tanto como les fuera permitido. Esto se notará claramente cuando consideremos el período de Alan García en el siguiente capítulo.

II. García y los grupos económicos: 1985-1990

1. Introducción

La elección del candidato del Apra, Alan García, en 1985 no sólo significó un cambio en la política económica hacia un manejo heterodoxo sino que también constituyó una nueva concepción de concertación con la comunidad empresarial. El equipo tecnocrático de García vio al sector privado como un socio potencial para lograr el éxito con su política heterodoxa.

Debido a una iniciativa personal del presidente García, los doce grupos económicos más importantes fueron llamados para llegar a un acuerdo de inversión a corto plazo y metas de empleo. Sin embargo, sólo un año después, el presidente intentó erosionar el poder de los grupos a través de una estatización de los bancos comerciales privados.

El propósito de este capítulo es traer a la luz el rol político y la forma de trabajar de los grupos económicos en el Perú, analizando un período crucial en el que se convirtieron, temporalmente, en los actores claves para el desarrollo económico bajo el gobierno de centro-izquierda del Apra. Al trazar el cambio en la evolución desde los comienzos inicialmente positivos de la concertación (1986), hasta el total fracaso como resultado de la estatización del sistema bancario (1987), podemos aprender mucho acerca de los actores sociales, sus motivaciones, *modus operandi* y, lo más importante, su nada insignificante aunque limitado poder de negociación.

Argumentaremos que este poder es considerable debido al portafolio diversificado de inversiones de los grupos, como lo mostraremos en la Parte II, pero esto también está circunscrito por el estilo discrecional del Gobierno para diseñar la política tal como evolucionó desde 1968 a 1985. También podremos observar el marco institucional, o la falta de éste, que influye en el comportamiento de los actores y podremos ver que los eventos particulares descritos tuvieron consecuencias para el marco institucional en el Perú.

2. García y los empresarios

El Apra ganó por amplia mayoría las Elecciones Generales de mayo de 1985, lo cual le permitió implementar fácilmente su propio programa

económico. El modelo heterodoxo peruano tuvo cuatro componentes principales: control de precios de los bienes y servicios básicos, expansión del consumo mediante el incremento del salario mínimo y el gasto público, reactivación de la producción a través del crecimiento en la demanda agregada y promoción de la inversión.

Sin embargo, hubo problemas con algunos de los supuestos detrás de este programa, como lo señaló Thorp (1986: 2-3): “En primer lugar se asumió que la obvia existencia de exceso de capacidad en el sector industrial significaba que la expansión podría ocurrir sin crear cuellos de botella en algún momento (...). Segundo, se asumió que la reactivación sería suficiente para regenerar las rentas fiscales sin necesidad de una reforma fiscal (...). Tercero, se asumió -implícitamente- que la capacidad del Estado sería suficiente para hacer un efectivo control de precios de manera que las contradicciones implícitas e inherentes de tales políticas, entre objetivos de corto y largo plazo, podrían ser eludidas o ignoradas sin problema (...). Cuarto, las políticas asumieron que limitar los pagos de servicio de la deuda externa era suficiente para encargarse de los cuellos de botella externos”.

Detrás de todo esto había un problema estructural que no llamó la atención a los hacedores de políticas: la falta de un desarrollo institucional del Estado. Cuando el equipo tecnocrático comenzó a implementar sus políticas, se encontró con una estructura de supervisión del Estado mal planeada y pobremente organizada¹. Algunos problemas se evidenciaron muy rápidamente. Primero, las instituciones públicas carecían de mecanismos, estrategias y objetivos precisos, así como de un rol en la sociedad². Segundo, no había una estructura jerárquica bien organizada entre los ministerios y las entidades públicas, lo cual era necesario para contribuir a la coherencia en el proceso político³. Tercero, los niveles superiores de acción de la burocracia pública adolecían de funcionarios bien remunerados, flexibles, experimenta-

1. El problema fue que las entidades públicas estuvieron imposibilitadas por sí mismas de supervisar aquellas firmas que recibían subsidios, o más importantemente aquellas de alto rango que manejaban la distribución del gasto público. En 1993, la Corte Suprema de Justicia sentenció a cárcel a los ex-ministros del gabinete aprista. En 1994, el Parlamento y la Fiscalía investigaban al ex-presidente García.

2. Entrevista con Alfonso Grados-Bertorini, ministro de Trabajo en el gobierno de Belaunde, Lima, setiembre 7, 1993.

3. Entrevista con Máximo San Román, vicepresidente del Perú durante el primer gobierno de Fujimori. Lima, julio 14, 1993.

dos y con conocimientos técnicos⁴. Finalmente, no había un liderazgo claro o compromiso para desarrollar un Estado eficiente⁵.

Debido a este subdesarrollo institucional, el Estado no pudo gerenciar adecuadamente las medidas económicas necesarias para impedir la racional respuesta del sector empresarial: importación masiva de volúmenes de suministros con dólares baratos⁶, vendiendo principalmente al mercado (informal) doméstico⁷, evadiendo el sistema de control de precios⁸ y obteniendo rentabilidad de corto plazo dondequiera que las oportunidades fueran dadas por el Gobierno⁹. Este frenesí causó problemas.

Primero, la expansión de la demanda agregada condujo a una especie de período de luna de miel en 1986, pero esto implicó una filtración de moneda extranjera. Segundo, esta expansión no estaba respaldada por un compromiso de reconversión radical de la industria o una promoción de las industrias de exportación no tradicional. Tercero, el alto nivel de subsidios directos e indirectos no estaba respaldado por una reforma en la administración tributaria que incrementara el número de contribuyentes o mejorara la eficiencia en la recaudación. En otras palabras, los frentes económicos externos e internos fueron debilitados por la falla de aquellos que toman las decisiones de política económica para apreciar las posibilidades -o la falta de ellas- de las instituciones públicas.

En la fase emergente de la crisis y debilidad del Estado, el presidente buscó una asociación con el sector privado. La idea era que los ingresos del *boom* inicial deberían ser reinvertidos rápidamente en áreas prioritarias, tales como las exportaciones no tradicionales. Debido a esto, García consideraba que los empresarios tenían que ser el agente económico que capitalizara la rentabilidad del *boom*.

¿Qué estrato empresarial sería el agente estratégico para llevar a cabo el trabajo de incrementar las inversiones necesarias en un corto plazo sin crear más cuellos de botellas en el sector externo?

4. Entrevista con James McDonald, director-gerente, Invertur, Lima, setiembre 8, 1993.

5. Entrevista con Alfonso Grados-Bertorini, Lima, setiembre 7, 1993.

6. Entrevista con Alberto Pandolfi, gerente general, Mepsa, Lima, agosto 20, 1993.

7. Entrevista con Miguel Pinasco, gerente general, Lima Caucho, Lima julio 13, 1993.

8. Entrevista con José Gonzales, gerente administrativo, Philips Peruana S.A., Lima, agosto 17, 1993.

9. Entrevista con Manuel Podestá, gerente ejecutivo, Corporación Farmacéutica Pfizer, Lima, agosto 2, 1993.

Inicialmente los diseñadores de política pensaron que apoyando al sector informal sería posible facilitar tanto el crecimiento del producto así como una mejor distribución del ingreso (Thorp 1991). De esta manera, los pequeños empresarios informales recibieron un sustancial apoyo financiero del Gobierno¹⁰. Sin embargo, aunque la producción informal es un gran consumidor de bienes intermedios nacionales, al mismo tiempo éstos requerían una sustancial proporción de productos importados. El dramático incremento del comercio informal, suministrado por el sector formal, significó que cualquier incremento en la demanda informal de la producción de grandes fábricas necesitase más dólares para el sistema. En otras palabras, el *boom* estaba consumiendo la moneda extranjera en cada frente.

Posteriormente, el estrato empresarial de las grandes empresas se convirtió en un importante actor político cuando Alan García propuso crear un fórum de interacción con los diseñadores de políticas a través de una clase de CADE¹¹ permanente. Sin embargo como Durand (1992) señaló, Confiep trataba de ir más allá de esa propuesta. Los líderes empresariales deseaban institucionalizar un diálogo gobierno-sector privado a través de las instituciones representativas, ya que ellos consideraban que las asociaciones (o gremios) deberían ser los legítimos portavoces y negociadores. Esto podría haber sido un camino para comenzar a construir la confianza empresarial crucial para los planes de inversión. Sin embargo, las desventajas desde el punto de vista del gobierno fueron varias.

Primero, la Confiep¹², que se encontraba en un estado embrionario de desarrollo institucional, involucró los diferentes y -frecuentemente- contradictorios grupos de interés, en la medida en que ellos representaban diferentes sectores económicos. En este sentido, la política diseñada habría sido difícil de manejar debido a la necesidad de reconciliar demandas precisas y requerimientos sectoriales especiales. Había sido aun más difícil

10. El IDESI, Instituto de Desarrollo del Sector Informal, recibió la mayor prioridad entre las ONGs para apoyo financiero, especialmente de créditos subsidiados por el Banco Central y la Cooperación Internacional.

11. Conferencia Anual de Ejecutivos organizada por el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE). Este es un foro anual donde los empresarios, políticos y diseñadores de políticas se han encontrado desde la década de 1970 con el fin de discutir las políticas de actualidad.

12. Para una precisa investigación sobre cómo el sector empresarial peruano estaba dispuesto y listo para formar y consolidar una asociación de gremios empresariales, ver Durand (1992).

en áreas donde la política económica no estaba interesada en fijar los costos del crédito y la moneda extranjera a través del libre mercado¹³. Segundo, el presidente quería que Confiep jugara un rol predominante en la fase de implementación más que en la fase de formulación de política económica. Esto último hubiese significado ceder en parte el poder sobre la situación política. Su verdadera preocupación era no colocar a los líderes empresariales al mismo nivel del presidente, de forma tal que el rol del gobernado y gobernante no se prestara a confusión.

Además de las razones ya mencionadas, el presidente García estaba convencido de que el verdadero poder económico estaba en los líderes de los grupos económicos y no en los presidentes de gerencias empresariales¹⁴. Por esto, García optó por llamar a los doce grupos económicos más importantes¹⁵. La principal desventaja política de su decisión personal fue el desgaste inmediato de la imagen política del Apra como un partido de centro izquierda. En este caso particular, a los ojos de los partidos izquierdistas de oposición, esto parecería ser un acuerdo con la actual "oligarquía financiera"¹⁶.

Sin embargo, dos factores favorecieron una *concertación selectiva* con los más poderosos grupos económicos en el Perú. Primero, ellos eran considerados los líderes en el sector privado y, en este sentido, la suposición fue que si estos grupos confiaban en la política del Gobierno e invertían, la comunidad empresarial en su conjunto podría seguir sus iniciativas. Segundo, podría haber economías de escala surgiendo de grandes inversiones de grupos económicos que tuvieran estructuras organizacionales capaces de ejecutar proyectos de corto y largo plazo.

3. *La concertación: julio de 1986*

El proceso de concertación bajo el gobierno de García se convirtió en una expresión de elitismo, ya que solo los más altos representantes de los grupos, tanto del Estado como de la comunidad empresarial, fueron los

13. Este punto se discutirá en los capítulos 10 y 11.

14. Entrevista con Luis Alva Castro, ex-primer ministro y ministro de Economía y Finanzas (1985-87), Lima, setiembre 8, 1993.

15. Los doce apóstoles, como fueron llamados por la prensa, fueron: Romero, Raffo, Brescia, Nicolini, Wiese, Bunge & Born, Picasso, Rothschild, Arias, Bentín, Ferreyros, Lanatta Piaggio.

16. Ver *Latin American Weekly Report*, 15 de enero de 1987, WR-87-02, p. 4.

involucrados. Este elitismo fue reforzado por una actitud de “mantener la distancia” adoptada por ambas partes, el presidente y los portavoces de los grupos económicos. Sin embargo, esta actitud tuvo diferentes expresiones y sutilezas, especialmente en sus efectos sobre el marco institucional.

Primero, el presidente tomó decisiones en representación de su gobierno, su partido político y miembros de su partido en el Parlamento sin ninguna consulta o coordinación previa. Esto fue un caso más de súbita y personal iniciativa de parte del presidente forzado por las circunstancias críticas, más que un compromiso pragmático producto de una estrategia planificada por el partido gobernante (Instituto Nacional de Planificación 1986: 379). Segundo, el proceso se caracterizó por una negociación cercana, selectiva y discriminatoria entre los miembros del Gobierno, el equipo tecnocrático de la gerencia económica y representantes de los grupos económicos más importantes.

El partido gobernante jugó un rol pasivo de apoyo, en lugar de ser un negociador activo con los empresarios. El equipo de asesores del presidente asumió el rol de representar al Gobierno, lo cual creó una impresión de que el presidente estaba tomando distancia no sólo del gabinete sino también de su propio partido político.

La participación personal de García no sólo debilitó el perfil de su propio partido, sino también afectó el desarrollo de otras instituciones. Esto se debió a que el presidente escogió a los representantes empresariales, apelando públicamente a los grupos económicos en vez de a los líderes de los gremios. Esto implicó dos importantes temas. Primero, la abierta interacción del gobierno con los más importantes diseñadores de política significó que los empresarios ya no necesitarían a los partidos políticos de derecha¹⁷ como intermediarios con el poder político. Segundo, esta invitación exclusiva confirmaba públicamente el gran poder de los grupos económicos, al mismo tiempo erosionaba el proceso de aprendizaje institucional de los más importantes gremios empresariales, denegándoles sus derechos como legítimos representantes. En otras palabras, la actitud del presidente creó condiciones para que los grupos económicos practicasen una suerte de “política del enmascaramiento”: indiferencia hacia los partidos de derecha y los gremios empresariales. Ellos debían haber sido los aliados naturales para las negociaciones.

¿Cómo fue posible construir un proceso de concertación con los empresarios bajo un gobierno de centro izquierda?

17. Ver sección 2.2 Crabtree (1991).

De acuerdo con Thorp (1989: 4-5), el cambio en la política económica hacia una relación más cercana con la comunidad empresarial fue bien recibida debido a que "la experiencia negativa con las políticas que liberalizaban las importaciones bajo el gobierno de Belaunde habían sido tan fuertes, que ellos se sintieron entusiasmados en el primer momento con García". Sin embargo, Durand (1991: 181) señala con precisión que el entusiasmo por este acuerdo "estuvo basado más en una reacción compartida ante las políticas liberales de exportación, en la necesidad del uno al otro por alcanzar metas de corto plazo, en vez de una confianza mutua, fuertes conexiones con la clase partidaria o ideologías similares". Mas aun, tanto el presidente como los grupos económicos operaban sobre la base de motivaciones de corto plazo. Los objetivos políticos de García eran ganar el apoyo de la clase media alta y mantener su popularidad personal¹⁸. Los grupos económicos estaban intentando mantener su cuota económica de poder bajo un impredecible gobierno centro izquierdista. En pocas palabras, ambos actores trataron de tomar ventaja de lo que el otro podía ofrecer, porque interiormente asumían que las chances y oportunidades no durarían siquiera en el mediano plazo. Así, encontramos otro ejemplo del incipiente proceso de aprendizaje institucional en el sector público y privado, mermado por motivaciones de rédito de corto plazo.

Habiéndose entendido las motivaciones, es importante explorar cómo la interacción comenzó a trabajar a favor de la concertación. Primero, durante la campaña política para las Elecciones Generales de 1985, los líderes de los más importantes grupos económicos y gremios empresariales (Durand 1991: 182) participaron en el círculo íntimo del Apra. Las altas expectativas convencieron a algunos grandes empresarios a financiar económicamente al partido político aprista¹⁹, pues vieron a García como un potencial y exitoso candidato para la presidencia. Un representante del grupo empresarial más poderoso respondió las siguientes preguntas:

Entrevistador de la T.V.: ¿Es cierto que usted apoyó la campaña política de Alan García a la presidencia?

18. Hubo una disputa entre los líderes del partido de gobierno. Por un lado, el alvinismo que trataba de mantener la popularidad de Alan García por cualquier medio. Por otro lado, el alvinismo que resaltaba la figura de Luis Alva Castro y su grupo "Los Mocheros" como líderes del Apra.

19. De acuerdo con Durand: "(...) El Apra mantuvo un 'libro de oro' en el que se incluían a sus mejores contribuyentes. En esta lista se encuentran líderes de grupos económicos como Dionisio Romero, Pedro Brescia y Hugo Nicolini" (1982: 182).

Dionisio Romero: Sí, es verdad.

Entrevistador: ¿En qué forma?

Dionisio Romero: Con recursos financieros. Tenemos una política de ayuda económica para aquellos candidatos en quienes creemos (...) que tengan posibilidades de éxito en el país y eso fue lo que hicimos con el doctor Alan García²⁰.

Esta actitud podría parecer una contradicción con la visión general de que los empresarios prefieren dar su apoyo financiero a los partidos políticos de derecha, como lo sugiere Val Burris (1991), porque ellos pertenecen al mismo "círculo interior" (Useem 1984). Sin embargo, los partidos peruanos de derecha tales como Acción Popular (AP) y el Partido Popular Cristiano (PPC)²¹ habían sido socios en el anterior gobierno de Belaunde (1980-1985), cuya política económica fue muy impopular y en consecuencia tuvieron bajas posibilidades de ganar las Elecciones Generales de 1985. En suma, los líderes empresariales no deseaban correr riesgos apoyando una posible causa perdida.

La relación cercana entre el gobierno y los principales grupos económicos comenzó a ser más evidente después de que el Apra ganara las elecciones de 1985 con un 54% de aprobación popular. Por ejemplo, el gerente general de una firma industrial perteneciente al Grupo Romero fue miembro del grupo de asesoramiento del Ministerio de Economía²² cuando aún mantenía su cargo en la SNI, luego fue elegido presidente de Confiep debido a que los empresarios prefirieron elegir líderes "que tengan vínculos personales y una buena relación con el Gobierno" (Durand 1991: 1986). Ésta fue la primera vez en que un representante de un grupo económico tenía un cargo tanto en la asociación de gremios empresariales y en el Gobierno²³.

Sin embargo, las presiones económicas y las restricciones institucionales llevaron a la realización de un acuerdo entre los empresarios y el

20. *La República*, Transcripción de la entrevista televisiva a Dionisio Romero, Edición Especial, Lima-Perú, agosto 14, 1987.

21. Acción Popular ganó las Elecciones Generales y su candidato Fernando Belaunde hizo un llamado a un acuerdo nacional de partidos políticos, pero sólo el PPC se unió.

22. El ministro de Economía, Luis Alva Castro, al mismo tiempo primer ministro y presidente interino del gobierno del Apra.

23. Esta posición estratégica ayudó en el corto plazo. Por ejemplo, la decisión de firmar un contrato de estabilidad tributaria (de acuerdo con la Ley Industrial de 1983) con el Gobierno cerró el camino para cualquier cambio en los impuestos.

Gobierno. La inhabilidad de la economía para generar suficientes divisas, así como los problemas fiscales ocasionados por el alto nivel de subsidios forzaron al equipo económico del presidente a buscar un modelo de acumulación coherente. Como Thorp (1991: 126) señala: "El presidente buscó varios escenarios para ser desarrollados, incluyendo una opción socialista y la decisión principal que fue abandonar todo pensamiento de expropiación y otras medidas de corte socialista y concentrarse en conducir al sector privado a una asociación dentro del llamado proceso de concertación. Un pequeño y muy monopolizado sector industrial contribuyó al alza sostenida del nivel de precios cuando la inflación por empuje de costos había empezado, pero esto podía ser una ventaja en un escenario distinto. Es posible para los diseñadores de política lidiar con un puñado de empresarios y conseguir cuantitativamente interesantes resultados".

La decisión fue tomada exclusivamente por el presidente García y fue comunicada a los doce grupos económicos más importantes en una reunión privada. Dos días después, en su discurso por el día de la Independencia, García anunció el proceso de concertación y la creación de un fondo público especial llamado Fondo de Inversión y Empleo (FIE). Esto fue el 28 de julio de 1986.

La reunión inicial parecía prometedora. El equipo tecnocrático²⁴ definió un marco general de incentivos y los grupos económicos, a su vez, ofrecieron un portafolio de inversiones (*Caretas* 1986) de US\$ 400 millones. Sin embargo, el proceso se vio afectado por dos problemas cercanamente relacionados: la naturaleza del acuerdo en sí y la falta de un marco institucional.

Por un lado, los términos de la concertación no estaban claros con respecto a los principios básicos de reciprocidad, corresponsabilidad y transparencia. El acuerdo no establecía reglas claras desde el principio: los deberes y las mutuas obligaciones, así como los mecanismos de control y supervisión, estaban bastante lejos de ser precisos. Esta imprecisión en los términos de la concertación permitió un espacio para el aprovechamiento de los grupos económicos en su última etapa. En consecuencia, el Gobierno usó métodos indirectos para presionar a los grupos económicos, especialmente la seria amenaza de la expropiación. Durante las reuniones pri-

24. Sus miembros eran Daniel Carbonetto (asesor presidencial), Manuel Romero (ministro de Industria, Turismo e Integración), Gustavo Saberbein (viceministro de Economía), Javier Tantaleán (presidente del INP), Leonel Figueroa (presidente del BCR) y José Salaverry (presidente de Cofide).

vadas de consulta con los empresarios, miembros del círculo cercano del presidente²⁵, incluyendo a García²⁶ personalmente, buscaban expandir el rumor de una posible estatización no sólo de las compañías extranjeras²⁷, sino también y más importante aun, de un banco comercial líder como una forma de asegurarse contra cualquier incumplimiento por parte de los empresarios. Mientras tanto, los grupos económicos estaban más interesados en los juegos financieros que en la planificación de proyectos de inversión industrial²⁸. Esta clase de respuesta puede ser explicada por la falta de regulaciones prácticas en el sector público, así como la amenaza inminente del Gobierno de expropiar los bancos y también por la actitud de los grupos de obtener ganancias a corto plazo. Asimismo había la sensación de que el populismo terminaría pronto. Como consecuencia, hubo un intercambio de señales mutuas de desconfianza entre el presidente y los grupos económicos.

Por otra parte, la falta de desarrollo institucional comenzó a minar la efectividad del proceso. Aun cuando el equipo tecnocrático de gerencia económica estaba al tanto de la ineficacia de la burocracia, carecieron del sentido de la realidad para manejarla. A causa de esto, el sistema rígido de precios del Ministerio de Economía, la mala administración de las reservas internacionales por parte del Banco Central y la demora de las entidades públicas para normar el funcionamiento del FIE no promovieron la con-

25. Alfredo Barnechea, quien era secretario del Gabinete a mediados de 1986, declaró en una reunión de negocios que García tenía en mente expropiar el Banco de Crédito, el banco que concentraba el 28% de los depósitos del mercado (Cuadro 10.4).

26. G. Lanatta Piaggio recuerda que en una reunión privada entre el presidente García y los líderes de los grupos económicos en la casa de Antonio Biondi (julio 26, 1986) "(...) El presidente se acercó a Juan Francisco Raffo, gerente ejecutivo del Banco de Crédito, y le aseguró que él como presidente había desplegado esfuerzos ante su partido para no llevar a cabo los planes de su partido para expropiar compañías privadas claves y subrayó el caso del Banco de Crédito (...) Luego de esto, y a manera de broma, el presidente García fue hacia el señor Biondi y le dijo 'Ahora ya sabe que no será el presidente del Banco de Crédito'" (Caretas, agosto 1987, p. 22).

27. Entrevista con Charles Preble, gerente ejecutivo de Southern Perú Corp. Lima, julio 12, 1993.

28. Por ejemplo, los principales grupos económicos que poseían el Banco de Crédito adquirieron parte de los activos del banco y la mayoría de las participaciones de la filial en EE.UU. sin inversión de capital fresco. La nueva firma se llamó Inversiones Centenario S.A.

fianza empresarial, a pesar de las altas expectativas en el sector privado²⁹. Sin embargo, los grupos económicos tenían la capacidad organizacional para tomar ventaja de esta debilidad institucional. En consecuencia, los representantes de los grupos económicos tomaron la iniciativa al proponer leyes que permitieron al presidente firmar acuerdos legales con los grupos económicos³⁰. Pero aún subsistía una gran distancia entre las decisiones tomadas por los diseñadores de política y las acciones llevadas a cabo por la burocracia pública. Era evidente que el Gobierno no había desarrollado mecanismos adecuados para aprender de su propia experiencia, de manera que la política pudiera adquirir coherencia y mejorar su implementación.

Este tipo de incoherencia no sólo preocupó a los grupos económicos sino también defraudó al sector privado. Debido a esto, los líderes de los gremios empresariales trataron de usar este malestar para crear un sentimiento de unión entre los empresarios en torno a la institucionalización de un acuerdo gobierno-empresariado. El objetivo era participar no sólo en la fase de implementación sino también en la formulación de políticas. Aunque inicialmente la concertación selectiva debilitó el desarrollo institucional de Confiep, la falla en los medios para implementar la concertación creó condiciones para el cambio.

A pesar de esto, los gremios empresariales por sí mismos no podían aspirar más allá de sus posibilidades reales, no sólo debido a su estado embrionario de aprendizaje institucional, sino también debido a la naturaleza de sus representantes. Por ejemplo, en el caso de la Sociedad Nacional de Industrias y Confiep, el director de ambas instituciones pertenecía a un poderoso grupo económico que se había embarcado en la concertación. Él, en consecuencia, tuvo que jugar un doble rol a fin de no perturbar la afinidad del presidente con ellos, a pesar del cuestionamiento de los gremios. Por ello, el presidente Miguel Vega Alvear, quien fue el gerente del grupo empresarial más poderoso, tuvo que declarar ante su Congreso General (setiembre 1986) que el Gobierno debía concertar no sólo con los

29. De acuerdo con las observaciones de los empresarios que acudieron a CADE 1986, 26% de los hombres de negocio invertiría el mismo monto en 1987 que en 1986, mientras que el 53% invertiría más en 1987. Ver APOYO (1986).

30. Véase Durand (1991: 219): "El Grupo Romero (...) sugirió (...) que la iniciativas de inversión debían ser promovidas de acuerdo con dos fórmulas legales (...) 'Alternativa A' haciendo un llamado para la concesión de 'facultades especiales para el ejecutivo'. Estas facultades incluían la habilidad de firmar contratos de inversión con inversionistas privados en proyectos de interés nacional. 'Alternativa B' (...) conocida como el 'Acta de Compromiso' que sería directamente monitoreada por el presidente".

grupos económicos sino con todos los empresarios. En la conferencia de CADE (noviembre de 1986) él también afirmó que “los empresarios tenían una actitud de expectativas positivas” (IPAE 1986).

Como resultado de los reclamos de los empresarios en CADE y Confiép, en marzo de 1987, el Gobierno ofreció medidas promocionales y creó el Consejo Nacional de Inversión (CNI), en el cual estaban representados los prominentes líderes de los grupos económicos. Un mes más tarde, doscientos días después del anuncio del presidente, el FIE finalmente logró la regulación necesaria y el aporte financiero³¹. Sin embargo, unos días después, el Gobierno creó los Bonos de Inversión Pública³², obligatorios, y sin consultar, como debía haber sido, al CNI como el canal oficial de concertación con los empresarios³³. De esta manera, el primer signo de un abierto enfrentamiento apareció en el escenario político.

El segundo trimestre de 1987 comenzó a mostrar una dramática falla económica. El asunto de la inversión privada comenzó a angustiar al grupo tecnocrático de gerencia económica y en particular al presidente. La confianza empresarial fue amenazada tanto por los problemas en el sector externo como por los problemas del sector fiscal. Los subsidios a través del control de créditos y tipos de cambio significaron un recorte en los privilegios de los industriales más protegidos: era tiempo de tomar drásticas medidas.

4. La estatización: julio de 1987

En el discurso presidencial por el día de la Independencia del año 1987, García anunció la estatización total del sistema financiero en el Perú -bancos, financieras y compañías de seguros- porque “el sistema financiero (...) es el más eficaz medio para obtener poder económico y, por lo tanto, influencia política (...). En consecuencia, ahora, yo propongo al Parlamento nacionalizar el sistema y que el Estado tome el control” (García Pérez

31. De acuerdo con el *El Peruano*, D.S. 074-87-EF, Lima, abril 4, 1987, FIE recibiría 9 billones de intis, tres de los cuales serían proveídos por el Estado. Al mismo tiempo, fue creado un tipo de cambio preferencial para aquellos inversionistas que reinvirtieran dólares en proyectos productivos, con una prima de 15% sobre la tasa de cambio de mercado del dólar.

32. Véase *El Peruano*, D.S. 085-87-EF, Lima, abril 8, 1987.

33. Aunque algunos grupos económicos firmaron a finales de 1985 un “contrato de estabilidad tributaria” que los protegía de cambios súbitos en los impuestos como los bonos, la confianza empresarial se vio erosionada.

1987a: 3). “Los grandes grupos económicos habían encontrado y usado la propiedad de los bancos como el oxígeno que nutría a sus inversiones y firmas con ahorros nacionales y, más aun, esto les permitía usar el poder del crédito para subordinar a las pequeñas y medianas empresas” (García Pérez 1987b: 2).

En los siguientes capítulos mostraremos que la iniciativa estaba realmente basada en un falso concepto de la naturaleza de los grupos económicos, y la importancia vital de los bancos para los grupos, y lo que es más, el grado de concentración del crédito. En esta sección trataremos cómo la iniciativa salta a la luz y afecta las relaciones empresario-gobierno.

La clave de la motivación del Gobierno para la estatización fue el comportamiento de la inversión privada. La percepción personal del presidente de que el proceso de concertación no estaba funcionando como se esperaba, coincidió con una investigación gubernamental que confirmaba una disminución de la inversión privada³⁴. La decisión política fue tomada por el presidente en mayo de 1987. De allí en adelante, ésta se mantuvo en secreto (*Caretas* 1987: 13-4) aun de los principales líderes del Apra, de los miembros de su mismo gabinete³⁵ e incluso de sus consejeros que estaban manejando la concertación con los grupos económicos (*Caretas* 1987: 13-4).

Las reacciones de los líderes empresariales al proyecto de estatización dependieron de cuán importante fuera el sector bancario para su propio portafolio individual de inversiones. Por una parte, aquellos grupos que estaban ligados al Banco de Crédito³⁶ (28% del mercado de depósitos, ver cuadro 10.4) asumieron inicialmente una actitud pasiva, esperando que sus derechos como accionistas fueran protegidos por el sistema judicial. La sorpresa llegaría más tarde.

Por otra parte, aquellos grupos cuya principal actividad era la financiera (Wiese, Pardo Mesones, Picasso) se oponían activamente a la ley de

34. De acuerdo con Pastor (1988), la metodología usada fue débil: se basaba en una investigación de una muy pequeña muestra de firmas que no hizo exacto el resultado. Subsecuentes investigaciones demostraron un aumento del capital fijo durante el proceso de concertación.

35. “Los miembros del gabinete fueron notificados un día antes del anuncio oficial. Cinco ministros, incluyendo al primer ministro estuvieron en desacuerdo con el proyecto” (*Caretas*, Lima, agosto, 31, 1987, p. 23).

36. La junta de directores incluye representantes de casi nueve grupos económicos con estructura familiar. Este hecho implica que el control del directorio estaba repartido proporcionalmente. Para mayores detalles ver: Reaño y Vásquez (1988).

estatización del presidente. El alto perfil público que alcanzaran no sólo significó la iniciación de los empresarios³⁷ y los intelectuales en el torbellino de la política, sino también el resurgimiento de los sentimientos antiestadistas y antiapristas.

De esta manera, un inesperado fenómeno apareció en escena: un abierto conflicto entre los sectores sociales. Mientras que la concertación había sido el resultado de un acuerdo cercano y elitista, la estatización causó un conflicto social y alienación que involucraba inclusive instituciones, partidos políticos y actores sociales.

El cambio hacia el conflicto social es explicado por la naturaleza del objetivo de la estatización. El punto de vista del gobierno era que el Estado debía hacerse cargo del sistema bancario para democratizar el crédito. Debido a la noción del Gobierno de que los grupos económicos usaban la propiedad del banco como un medio de poder sobre el sistema económico, era necesaria una toma de control de las instituciones financieras privadas. Éste fue el punto de comienzo de la confrontación.

La oposición sobrerreaccionó fuertemente como una forma de prevenir futuras expropiaciones. El foco de la discusión cambió de la democratización del crédito hacia el derecho constitucional de la propiedad privada. Debido a esto, la respuesta al proyecto de estatización estaba en marcado contraste con la cercanía que había caracterizado a la concertación; un proceso de movilización social ocurrió involucrando más actores sociales en ambos lados de la disputa.

El punto crucial, es decir que la propiedad privada parecía estar en peligro, significó que las asociaciones empresariales, como la Asociación de Bancos y Confiep, se opusieran abiertamente a la ley.

La movilización de instituciones privadas de interés fue posible debido a que la oposición señaló que la estatización de García significaba no sólo una falta de respeto por la propiedad privada, sino también una supresión de los derechos a ella y a la libre empresa. El actor importante en este proceso de movilización fue Confiep, por tres razones: primero, la estatización fue percibida como una medida de ataque a los principios básicos que debían ser defendidos por los gremios empresariales; segundo, ésta era la oportunidad para crear un sentido de unidad entre los empresarios, reforzado por el apoyo de los grupos económicos, contra un proyecto

37. "Nosotros somos populares por primera vez en la vida, expresión de Juan Francisco Raffo, gerente general del Banco de Crédito, el banco privado más grande del Perú". *Latin America Weekly Report*, 3 de setiembre de 1987, WR-87-34, p. 10.

peligroso; finalmente, esto forzó a Confiep a usar sus conexiones con los partidos de centro derecha a fin de ganar el apoyo parlamentario.

La peculiaridad del proceso de movilización de la oposición fue que ocurrió un cambio de roles entre los banqueros y los intelectuales. Los primeros mantuvieron un bajo perfil, mientras que los últimos asumieron el liderazgo en la discusión de la propuesta presidencial de la estatización.

Como contraste, García continuaba personificando al partido gobernante, al gobierno y el Estado. Sin embargo, mientras que la concertación había involucrado sólo un pequeño grupo cercano y manejable, la estatización involucró a un círculo mucho más amplio de participantes. Esta apertura hizo participar a diferentes jerarquías del partido gobernante, mientras que la cúpula gobernante del Apra jugaba un rol crucial por dos razones. Primero, el comité tuvo que preparar los argumentos que apoyaran la iniciativa del presidente y las discusiones del parlamento. Segundo, se tuvo que movilizar a las masas a fin de dar legitimidad al proyecto. Más aun, la maquinaria organizacional del partido gobernante trató de dar la impresión de que los pobres apoyaban al presidente, finalmente se dio el caso de que sólo los simpatizantes del partido seguían los ímpetus del secretario general del Apra. En el conflicto con la oposición, García trató de representar y encarnar el interés popular³⁸ pero terminó luchando únicamente por su propio interés: mantener un alto perfil personal en el escenario político.

Mientras tanto, los actores reaccionaban de distintas formas. Primero los partidos políticos de derecha, Acción Popular (AP) y el Partido Popular Cristiano (PPC) se unieron a un movimiento independiente liderado por el novelista Mario Vargas Llosa, fuertemente opuesto a la ley de estatización. Segundo, el sector privado, en su totalidad, expresó su negativa hacia las condiciones de corto y mediano plazo³⁹, la cual fue coincidente con el real deterioro de los resultados económicos. Finalmente, los grupos financieros trataron de neutralizar la estatización.

38. "(...) Esto va difícilmente bien en los círculos de negocios. Pero políticamente, es bueno para los pobres ver que los ricos también lloran, dijo una vez un asesor de García". *Latin America Weekly Report*, 13 de agosto de 1987, p. 8.

39. De acuerdo con una encuesta de APOYO entre empresarios "El 54% señaló que pospondrían inversiones hasta que estuvieran más seguros de la situación (...) 66% respondió que sus medidas serían incrementar la fuga de capitales". *Latin America Weekly Report*, octubre 1, 1987, WR 87-38, p. 5.

El Parlamento se polarizó entre la ley del presidente y las fallidas intervenciones de los comités oficiales de administración⁴⁰. En este contexto, durante el período comprendido entre la aprobación del proyecto de ley y la discusión en el Senado, los grupos económicos lucharon por modificar el proyecto original. Comprendiendo que ellos simplemente no podrían detener el proyecto, su objetivo fue modificarlo, de manera que ellos no perdieran el control de las instituciones financieras.

Como resultado de la propuesta, la cual inicialmente había sido cuidadosamente escondida de los grupos económicos, finalmente se incorporaron los artículos número 13 y 14 de la Ley No. 24723 de "Estatización del Sistema Financiero Privado". Estos artículos establecían que los accionistas que poseían acciones equivalentes a montos menores de 40 UIT no se verían afectados por la expropiación. Bajo la protección de estos artículos, en octubre de 1987 y justo dos días antes de que la ley fuera oficialmente promulgada por el presidente, los accionistas (los principales grupos económicos⁴¹) que podían verse afectados vendieron sus acciones a 5000 empleados del Banco de Crédito a través de la Bolsa de Valores de Lima. En otras palabras, los grupos económicos evitaron que el gobierno tomara el control del banco líder al transferir 50.25% de su patrimonio a sus empleados⁴².

Después de varios intentos del Gobierno para evitar reconocer la legalidad de esta operación⁴³, el presidente tuvo que afrontar los hechos por tres razones. Primero, el Banco de Crédito ya no pertenecía a los grupos económicos. Segundo, la mayoría de accionistas eran ahora los empleados del banco que a su vez pertenecían a un poderoso sindicato. Finalmente, la democratización de la propiedad era más importante que la democratización del crédito. A consecuencia de esto García reconoció que "aliados al Estado, los trabajadores debían participar en la propiedad, directorios y gerencia del banco, porque esto es más democrático, más revolucionario"⁴⁴.

40. El superintendente de Banca y Seguros, Hugo García Salvatecci, afirmó que el comité de intervención del Banco de Crédito "tenía sólo la posibilidad de usar un cuarto pero sin ninguna otra consideración (...) no tenían tampoco derecho a una tasa de café o al aire acondicionado". (Banca 1989: 83).

41. El detalle de la estrategia se explicará en los casos de estudio incluidos en la Parte II.

42. Banco de Crédito del Perú (1987).

43. Las agencias oficiales trataron de suspender el involucramiento de los *brokers*, al retener los pagos de las operaciones de la oficina de cambio del Banco Central, e hicieron un llamado al repudio público a la maniobra de los grupos económicos. Ver Ministerio de Economía y Finanzas (1987).

44. *El Comercio*, Lima, enero 28, 1998.

Sin embargo, los grupos económicos mantuvieron un poder limitado de negociación en la principal institución financiera por dos razones. En primer lugar, el nuevo presidente del Banco de Crédito (elegido por los empleados accionistas) era un familiar cercano de su predecesor⁴⁵, quien al mismo tiempo, era el líder de un influyente grupo empresarial⁴⁶. Segundo, los anteriores presidente y vicepresidente, líderes de los grupos económicos Romero y Raffo, se convirtieron en representantes mediante un poder legal que les transfería nominalmente el 41% de las acciones del Banco de Crédito en 1989⁴⁷. Como consecuencia hubo una redistribución de la influencia dentro de la alianza de los grupos económicos que controlaban al banco líder. En 1989, el Grupo Romero surge a la cabeza del resto de grupos económicos que habían perdido su principal herramienta de negociación dentro de la alianza: sus acciones en la institución líder de la banca comercial privada en el Perú⁴⁸.

Después del colapso de la ley de estatización de García en 1987, los grupos económicos permanecieron involucrados en la política. Los empresarios, en primer lugar, deseaban promover el liberalismo y participar en la formación de un nuevo movimiento político. Inicialmente, ellos estuvieron involucrados en la formación del movimiento liberal del novelista Vargas Llosa, aunque posteriormente fueron sustituidos en la elaboración de un programa económico. En segundo lugar, el sector empresarial se unió para crear un gremio empresarial de apoyo⁴⁹; su meta era no sólo adquirir representatividad, sino también y, más importante, poder de negociación. Por tanto, la recientemente creada Sociedad Nacional de Exportadores (SNE) -cuyos miembros corporativos contabilizaban el 64% del total de las exportaciones- desafió la representatividad de la Asociación de Exportadores (ADEX). Mientras que la SNE se convirtió en el vocero de una eco-

45. Como puede verse en el diagrama genealógico de la familia Romero en Reaño y Vásquez (1988).

46. Lo que puede apreciarse en las listas de "Los más influyentes en el Perú" publicadas por APOYO S.A. en su revista *Debate*, Lima, entre los años 1985 y 1992.

47. Ver en los Registros Públicos de Lima sobre compañías, que hacen de conocimiento público las reuniones de accionistas.

48. Dos años después, el gobierno de Fujimori abolió la ley que permitía la expropiación por parte del Estado del sistema financiero. En otras palabras los grupos económicos regresaron a sus bancos; inclusive Dionisio Romero volvió como presidente del banco líder.

49. Entrevista con Luis Abugattas Majluf, director del Instituto de Estudios Económicos, IEE, Lima, setiembre 7, 1993.

nomía de libre mercado⁵⁰, ADEX se encontraba aún solicitando medidas promocionales de parte del Gobierno⁵¹. En términos generales, los gremios empresariales no podían aún jugar un rol efectivo de negociación a un nivel institucional.

Detrás de estos hechos, es posible discernir las fuerzas detrás de la escena. Desde el punto de vista del sector empresarial hubo dos problemas: existía la percepción de que el equipo tecnocrático del Gobierno⁵² no tenía experiencia en interactuar con el sector privado. Más aun, el nivel intermedio de la burocracia pública⁵³ adolecía de entrenamiento profesional y ética⁵⁴.

Además, había una recurrente falta de consistencia entre la formulación e implementación de la política económica. Los tipos de cambio, tasa de interés, tarifas y políticas de gasto público habían creado oportunidades para el sector privado, al menos en el estrato de más altos ingresos, en la medida que el control de precios lo permitió⁵⁵. Además, la implementación de los reglamentos estaba bajo el control de los burócratas de bajo nivel, nivel que carecía de experiencia técnica para tratar con el sector privado⁵⁶.

Desde el punto de vista del equipo tecnocrático del Gobierno, había un problema básico: los planes de inversión de corto y largo plazo de los líderes empresariales⁵⁷. Las compañías estaban ansiosas de reaccionar usando la capacidad industrial existente, pero ellos no estaban comprome-

50. Entrevista con Luis Chang Ching, presidente de SNE, Lima, julio 20, 1993.

51. Entrevista con Eduardo McBride, presidente de ADEX, Lima, julio 9, 1993.

52. Manuel Romero Caro, ex-ministro de Industria bajo el gobierno de García, dijo que "hubo ideología, pero no profesionalismo en la gerencia económica y negociaciones con los empresarios", entrevista, Lima, agosto 12, 1993.

53. Un empresario nos dijo que "los de más alto rango no sabían cómo diseñar e implementar políticas. Aun cuando un empresario les proponía algo, ellos respondían en una manera ideológica y jamás técnica. Y además no sabían qué, cómo y cuándo tomar decisiones".

54. Luis Alva Castro, ex-primer ministro aprista, dijo: "No lo pudimos detener, no terminamos de investigarlo y el soborno fue la única razón por la que un miembro de nuestro partido político estaba trabajando para el Gobierno". Entrevista, Lima, setiembre 8, 1993.

55. Entrevista con Jaime Iberico, tesorero del Grupo Bunge & Born, Lima, julio 7, 1993.

56. Entrevista con Jaime Iberico, Lima, agosto 3, 1993.

57. Entrevista con Manuel Romero Caro, ex-ministro de Industria del Apra, Lima, setiembre 12, 1993.

tidos en proyectos de expansión de infraestructuras productivas. No vimos evidencia de un cambio hacia una mentalidad expansionista por parte de los empresarios⁵⁸.

5. Conclusiones

Aun cuando la política del gobierno de García significó una relación cercana con la comunidad empresarial, esta nueva relación adquirió -a través del proceso de concertación- una forma elitista, característica de la sociedad peruana.

La relación entre el presidente, su equipo tecnocrático de gerencia económica y los doce grupos económicos más importantes del Perú fue discriminatoria, exclusiva e ignoró a los legítimos actores. Más aun, este elitismo fue profundizado por el hecho de que tanto el presidente como los grupos económicos "mantuvieron distancia" de sus aliados naturales. Sus motivos fueron diferentes.

Por un lado, Alan García intentó por todos los medios conseguir un crecimiento económico en el corto plazo, esperando inducir al resto de la comunidad empresarial a seguir a sus líderes. Esto reflejaba el deseo de ganar el apoyo en los estratos medio altos y consolidar su éxito personal, no sólo como vocero de las masas sino también como un buen negociador con la élite empresarial. Por otro lado, los grupos económicos tuvieron que concertar con el Gobierno, pues su acceso preferencial a los diseñadores de política les permitían un mayor margen para controlar relativamente el riesgo de un impredecible gobierno de centro izquierda. Era cuestión de usar su habilidad para adaptarse a un juego determinado por el Gobierno. Así, esta clase de aprendizaje institucional les permitió mantener su posición en la sociedad.

Debido a esto, el proceso de concertación estaba básicamente guiado por motivos de corto plazo, tanto de parte del presidente como de los grupos económicos. Cada parte buscaba tomar ventaja de lo que el otro podía ofrecer. Había falta de reglas en el acuerdo, manifestada por la carencia de transparencia, reciprocidad y corresponsabilidad. Así, no había un mecanismo visible que mostrara las metas conseguidas, lo cual, a su turno, perpetuó una relación basada en un mutuo recelo y desconfianza.

58. Entrevista con Juan E. Pendavis, CEO Conductores Eléctricos, Lima, agosto 5, 1993.

El carácter elitista del proceso de concertación afectó el desarrollo de las instituciones. En este sentido, la actitud personal del presidente no sólo debilitó el rol de su partido gobernante, sino también el desarrollo institucional de los más importantes gremios empresariales como Confiep. En otras palabras, hubo un proceso de acercamiento de las élites públicas y privadas (incluso al margen de los funcionarios de alto nivel) lo cual erosionó los roles de las instituciones básicas que podían haber sido involucradas, tales como los partidos políticos, instituciones públicas, Parlamento y gremios empresariales. De esta manera, el proceso de elitismo dentro de las instituciones fue profundizado, los gremios empresariales fueron debilitados, los partidos políticos fueron ignorados como voceros válidos y la tecnocracia jugó un rol secundario.

Mientras que la concertación fue el resultado de una interacción aparentemente cercana y elitista, la estatización causó un conflicto social que involucró abiertamente a instituciones, partidos políticos y otros actores sociales. Aun cuando el motivo real del presidente fue diezmar el poder de los grupos económicos a través de la estatización del sistema bancario, la oposición insistió en que el verdadero motivo era suprimir la propiedad privada.

El cambio hacia la polémica fue en marcado contraste con el proceso de concertación. El episodio tuvo varias consecuencias. Primero, la diversidad de opiniones reanimó el escondido conflicto estructural entre los sectores público y privado. Segundo, la persistencia de los líderes en tratar de imponer a las masas su forma de pensar, resultó ser al final un rol secundario en el quehacer político. Tercero, las instituciones públicas se convirtieron cada vez más en instrumentos de interés político en vez de instituciones técnicas que facilitarían una interacción saludable para los agentes socioeconómicos. En suma, el episodio debilitó el marco institucional, mientras que el débil desarrollo institucional de ambos sectores, el público y el privado, favoreció la acción para una interacción de corte personalista en vez de institucional, entre el equipo tecnocrático del Gobierno y los doce grupos económicos. Esto permitió a los últimos las posibilidades para adaptarse a los vaivenes de las circunstancias políticas y económicas.

III. Importancia de los grupos económicos: visión panorámica

1. Introducción

Es difícil lograr una evaluación precisa de los grupos económicos en el Perú, a pesar de detallados trabajos como el de Alcorta (1992), debido a las imperfecciones de la información disponible. En un futuro, se requiere de un estudio comparativo de los grupos económicos, del Estado y de los inversionistas extranjeros para estimar su influencia relativa en los mercados y la diversidad de su cartera de inversión. Esto incrementa el requerimiento de información.

Hemos intentado manejar el problema de la información incompleta analizando dos tipos de información. En primer lugar, exploraremos el grado de concentración de los grupos en el sector manufacturero y en otras industrias específicas durante la década de 1980. En segundo lugar, documentaremos la importancia de los grupos económicos en los distintos sectores de la economía peruana. Este examen se basa esencialmente en la información primaria disponible para 1986 y en recientes investigaciones.

Con el objetivo de delinear la cartera de inversión de los grupos económicos, procederemos de la siguiente manera: primero, el examen de los archivos de las Juntas Generales Anuales de las compañías inscritas en los Registros Públicos suministra la estructura de propiedad y control de los negocios. Esto nos permitirá saber qué compañía pertenecía a qué grupo económico, teniendo en cuenta una participación mínima del 30% como el criterio para determinar quién ejerce el control de las firmas. Esto fue examinado a través de entrevistas con los analistas de crédito de los bancos comerciales, el *staff* de la división de análisis de riesgos de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú y diversas publicaciones financieras, como las *Memorias y Balances de la Bolsa de Valores de Lima* y el *Directorio del Peru Report* de las 2500 empresas más importantes del Perú. Segundo, la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev) posee las memorias y balances auditados de 1986 de las 1001 firmas industriales. Luego de consultar a asesores especializados acerca de los registros contables, el activo fijo neto fue elegido como la variable para cuantificar la importancia relativa de las empresas pertenecientes a los grupos económicos del subsector industrial. No obstante, la principal limi-

tación de esta fuente es el hecho de que algunas compañías no emitieron sus estados financieros a tiempo, factor que puede llevar a sobrestimar la importancia relativa de otras empresas que sí reportaron puntualmente. Un ejemplo puede ser el caso del sector de Aceites Vegetales y Grasas, en el cual una de las firmas más grandes del sector, Bunge & Born afiliados (La Fabril), no estaba considerada en las estadísticas de 1986. Sin embargo, nuestro objetivo es presentar un perfil aproximado de la importancia económica de los grupos durante la década de 1980, y no medirlos con precisión milimétrica. Nuestras fuentes, en consecuencia, son adecuadas para nuestros propósitos. A continuación procederemos con los dos análisis propuestos.

2. Panorama global

En primer lugar, de acuerdo con las Memorias y Balances Generales Auditados de 1986, de las 1001 firmas supervisadas por Conasev, los grupos económicos constituyeron el 36% del total de activos fijos netos. Su importancia fue 80% mayor a la que tuvieron las empresas públicas y las compañías de capital mixto en combinación y cercanamente el triple de la participación de los inversionistas extranjeros (Cuadro 3.1).

Segundo, los cinco principales grupos económicos (Lanatta-Piaggio, Bentín, Romero, Brescia y Nicolini) representaron el 54.7% del total de los activos fijos de los grupos económicos en 1986, con los diez más grandes se llegaba al 72% y con los quince más importantes, al 82.6% (Cuadro 3.2).

En tercer lugar, de acuerdo con Campodónico *et al.* (1993: 122), los trece más grandes grupos¹ contabilizaron 28.1% de las ventas y 37.2 % del valor de los activos de las firmas del sector privado peruano en 1989².

En cuarto lugar, un análisis de la propiedad de los activos fijos netos de los 29 mayores grupos económicos en diferentes subsectores financieros en 1986, como se indica en las cuadros 3.3 (a, b, c), permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los trece más grandes grupos económicos tenían este orden: Bentín, Brescia, Piaggio, Romero, Bunge & Born, Nicolini, Hoshchild, Fierro, Arias Dávila, Ferreyros, Raffo, Wiese, Benavides.

2. Según datos financieros de Conasev publicados en *Perú: The top 2500*.

- 1) Tres grupos económicos (Verme-Picasso; Fierro y Wiese) individualmente constituyeron más del 80% del total de activos fijos netos de tres diferentes industrias (CIIU 3610: Manufactura de Cerámica China y Porcelana, 3140: Industria del Tabaco, y 3710: Industrias de Hierro y Acero), que a su vez representaban aproximadamente 10% del total de los activos fijos netos de la industria de 1986.
- 2) Tres grupos económicos tuvieron posiciones líderes con un rango de control de activos fijos netos que estaba entre 43.1% y 99.9% de las 200 empresas más importantes.
- 3) Cinco grupos económicos (Lanatta-Piaggio, Lindley, Wiese, Brescia, y Ferreyros) tuvieron posiciones líderes con acciones por debajo del 5% en industrias relativamente competitivas.
- 4) Las cinco mayores industrias³, que representaban poco más de dos quintas partes del total de activos fijos netos de la muestra, eran controladas por nueve grupos económicos, cada uno de los cuales totaliza entre 11.4% y 86.8% del total de activos netos en cada industria.
- 5) Ocho grupos económicos, en asociaciones de dos o tres, tenían el control de las seis mayores industrias que contabilizaban más de un tercio del total de activos fijos netos. Para tomar un caso típico, en la industria del hilado y de la fibra, cuatro de los ocho grupos compartían el control del 42.4% del total de activos fijos netos.
- 6) Los más importantes grupos controlaban entre 30 y 50% de ocho industrias, entre 50 y 70% de dos industrias y más del 70% de otras cuatro industrias. En otras palabras, los grupos económicos tenían intereses en por lo menos la mitad del total de industrias en 1986.
- 7) Tres grupos (Brescia, Nicolini y Romero) lideraron, individualmente o en conjunto, en promedio un poco más de una cuarta parte (27.9%) de acciones en los cinco más grandes subsectores comerciales o de servicios, contabilizando por encima de dos quintas partes de las acciones de las 1001 firmas más importantes. Al mismo tiempo, estos grupos controlaban, en promedio, 35.2% de los activos fijos netos de tres importantes subsectores industriales⁴.

3. Ver CIIU 33211: Industrias textiles, 3133: Bebidas de malta e industrias de malta, 3710: Industrias de hierro y acero, 3522: Manufactura de productos farmacéuticos y de medicina y 3692: Manufactura de cemento, cal y yeso.

4. Ver CIIU 3115: Manufactura de aceite vegetal y grasas animales, 3226: Industria de los textiles sintéticos y las fibras y 3831: Construcción de maquinaria industrial y aparatos.

- 8) Cinco grupos (Romero, Brescia, Wiese, Nicolini y Verme-Picasso) tenían en conjunto posiciones monopolísticas u oligopolísticas en trece industrias (las que representaban dos quintas partes del total de activos fijos netos), participaron en los directorios de los cinco bancos comerciales líderes que totalizaron 40% del mercado de depósitos en 1986 (Yamada 1986: 189).
- 9) Los cinco principales grupos económicos tenían por lo menos un subsector industrial como núcleo de negocios (Romero, aceites vegetales; Brescia-Unión, textiles; Bentín, cervecería; Lanatta-Piaggio, cervecería, y Nicolini, molinos de trigo), que en su mayoría totalizaban cerca de tres cuartos (71.7%) del total de activos fijos netos que el grupo poseía en el sector manufacturero.
- 10) Un 10% de los principales grupos económicos participaron en seis subsectores industriales, un sexto (16%) en cuatro o cinco subsectores, mientras tres cuartas partes (74%) del total de grupos económicos tenían participación en no más de tres distintos subsectores industriales.

Cuadro 3.1

PERÚ: PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA EN SECTORES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (Intis, 1986)

Tipos de empresas (1)	Activos fijos (2)	%	Activos líquidos	%	Ventas	%
Grupos económicos	22 538 922 718	36	635 731 908	33.6	23 732 595 939	33.8
Extranjeros	7 956 489 115	12.7	1 784 664 235	9.4	11 470 536 210	16.3
Mixtas	6 107 638 341	9.8	2 599 703 136	13.7	5 656 170 761	8.1
De propiedad estatal	6 433 395 436	10.3	3 585 064 038	18.9	5 261 317 520	7.5
No grupos	19 548 139 841	31.2	4 615 128 845	24.4	24 073 817 910	34.3
1001 firmas más exitosas	62 584 585 451	100	18 950 292 162	100	70 191 438 340	100

1. Las compañías de los grupos económicos han sido identificadas usando los registros de las Juntas Anuales de Accionistas que se encuentran en los archivos de los Registros Públicos de Lima y en el reporte no publicado de 1986 sobre grupos económicos de la Superintendencia de Banca y Seguros.
2. La información sobre compañías extranjeras fue proveída por la Comisión Nacional de Tratamiento del Capital Extranjero, Conite, (1986). Las informaciones sobre firmas mixtas y las compañías de propiedad del Estado son de ESAN (1985), *Mapa Económico Financiero del Estado*, Apéndice estadístico, Lima.
3. La información financiera proviene de la *Memoria Anual* de 1986 y los estados financieros de las compañías industriales de los grupos económicos.

Los datos fueron recogidos por la Conasev, Lima. El término "activos" se refiere a activos fijos netos. Fuente: VÁSQUEZ, Enrique (1991), *State and Business Groups in Peru: 1968-1989*, tesis no publicada sobre Políticas Públicas en América Latina, Universidad de Oxford, p. 31.

Cuadro 3.2

GRUPOS ECONÓMICOS EN EL PERÚ, 1986
(Total de activos fijos netos en manufactura, Intis)

Grupos económicos	Total activos	%
Lanatta-Piaggio	3,284,639,037	14.57
Bentín	3,240,136,840	14.38
Romero	2,269,361,850	10.07
Brescia (Unión)	2,258,693,721	10.02
Nicolini	1,279,230,632	5.68
Bunge & Born	1,138,628,458	5.05
Pacocha	784,180,747	3.48
Verme-Pinasco	707,780,523	3.14
Ferreyros	681,949,266	3.03
Moll	586,790,035	2.60
Fierro	545,606,522	2.42
D'Onofrio	537,141,266	2.38
Bentín & Lanatta	496,487,592	2.20
Wiese	435,731,358	1.93
Lindley	359,947,564	1.60
Ikeda	311,156,485	1.38
De Ferrari	305,849,346	1.36
Ferreyros & Lanatta	288,145,942	1.28
Brescia	279,458,329	1.24
Vega	276,360,568	1.23
Werner-Lambert	256,091,301	1.14
Tali-Atala	230,926,432	1.02
O'Custer	228,474,294	1.01
Majluf	209,345,988	0.93
Ferrand	195,566,559	0.87
Unihold	180,678,863	0.80
Luccioni	170,504,936	0.76
Fishman	156,170,897	0.69
Sterenthal	133,230,394	0.59
Bertello	98,574,412	0.41
Takagaki	89,854,000	0.40
Mavila	89,288,678	0.40
Mufarech	74,231,669	0.33

(continúa)

(continuación)

Grupos económicos	Total activos	%
Olaechea	66,203,081	0.29
Guinea	56,405,877	0.25
Rodval	38,245,365	0.17
Mohme	32,404,109	0.14
Banchero	29,751,673	0.13
Berckemeyer	27,314,181	0.12
Fon Chu	21,872,742	0.10
Federici	19,107,493	0.08
Chiappori	16,579,758	0.07
Maqueira	12,378,178	0.05
Raffo	10,967,412	0.05
Yompián	10,488,515	0.05
Rubini	6,974,954	0.03
Laks	5,147,608	0.02
Camaiora	3,346,881	0.01
Westminster	1,504,442	0.01
Total	22,538,906,773	100.00

Fuente: Cálculos del autor basados en los registros de las Juntas Anuales de Accionistas de las compañías, que se encuentran en los archivos de los Registros Públicos de Lima; en el reporte no publicado de 1986 sobre grupos económicos de la Superintendencia de Banca y Seguros, y en datos de la Memoria Anual y los estados financieros de 1986 de las 1001 firmas industriales más exitosas, recogidos por la Conasev, Lima.

3. *Visión sectorial*

¿Cómo los principales grupos económicos compartieron posiciones en importantes sectores industriales? De acuerdo con la muestra de las 1001 firmas más importantes industriales de 1986, cinco sectores industriales representaban dos quintas partes (40.2%) del total de activos fijos netos de la siguiente manera:

- 1) Textiles/hilado (13.1% del total de activos fijos netos de la muestra)
- 2) Cerveza, malta y bebidas de malta (10.8%)
- 3) Hierro y acero (8.4%)
- 4) Papel y pulpa (4.3%)
- 5) Aceites vegetales y grasas (3.6%)

Cuadro 3.3a

GRUPOS ECONÓMICOS MÁS IMPORTANTES: PARTICIPACIÓN DE CADA GRUPO EN EL TOTAL DE ACTIVOS FIJOS NETOS POR SUBSECTORES INDUSTRIALES, INTIS, 1986

CIU	Piaggio	Bentín	Romero	Brescia (Unión)	Nicolini	Bunge & Born	Pacocha	Verme-Pinasco	Ferreyros	Moll	Fierro	D'Onofrio
3115	-	-	49	-	-	-	35.3	-	-	-	-	-
3116	9.5	-	-	-	44.4	31.2	-	-	-	-	-	-
3119	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56.3
3121	-	-	-	-	6.5	-	-	-	7.9	-	-	-
3133	37.8	37.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3140	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	93.8	-
3211	-	-	14.4	22	1.7	4.3	-	-	-	2.3	-	-
3219	-	-	-	2.4	-	-	-	-	-	-	-	-
3220	-	-	-	42.3	-	-	-	-	-	-	-	-
3231	-	-	-	5.5	-	-	-	11.3	-	-	-	-
3419	-	-	-	-	-	-	-	-	8.4	-	-	-
3511	1.6	-	-	3.1	-	-	-	-	-	-	-	-
3513	2.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3522	-	-	-	-	-	-	-	-	4.6	-	-	-
3523	-	-	-	-	-	9.4	-	-	2.8	-	-	-
3560	8.3	5.9	-	-	-	-	-	6.8	-	-	-	-
3610	-	-	-	-	-	-	-	99.9	-	-	-	-
3620	-	21.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3710	-	-	-	-	-	-	-	-	6.7	-	-	-

(continúa)

(continuación)

CIIU	Piaggio	Bentín	Romero	Brescia (Unión)	Nicolini	Bunge & Born	Pacocha	Verme-Pinasco	Ferreyros	Moll	Fierro	D'Onofrio
3811	-	-	-	-	-	-	-	-	-	76.8	-	-
3813	12.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3819	-	-	-	-	-	-	-	-	0.4	13	-	-
3831	-	-	-	-	21.6	-	-	-	-	-	-	-
3839	-	-	-	-	-	-	-	-	5.2	-	-	-
3909	-	-	-	8.6	-	-	-	-	-	-	0.9	-

Nota: (1) Códigos CIIU: 3111: preparación y conservación de carne; 3112: manufactura de derivados de la leche; 3113: empaque y conservación de frutas y vegetales; 3114: procesamiento y conservación de pescado; 3115: manufactura de grasas vegetales saturadas y aceites; 3116: granos; 3118: manufactura y refinamiento de azúcar; 3119: manufactura de cocoa, chocolates y confitería; 3121: procesamiento de productos alimenticios variados; 3122: procesamiento de comida animal; 3131: destilación, purificación y mezcla de alcohol; 3133: malta y bebidas de malta; 3134: industria de las bebidas no alcohólicas y agua carbonatada; 3140: industria del tabaco; 3211: industria textil, hilo y telas terminadas; 3215: manufactura de ropa; 3240: manufactura de zapatos y plástico moldeable; 3412: manufactura de papel, recipientes de cartón y cajas; 3909: industria manufacturera no mencionada antes (a.l.a); 3231: industria del cuero; 3411: manufactura de madera; 3511: manufactura de sustancias químicas industriales básicas, excepto fertilizantes; 3512: manufactura de fertilizantes y pesticidas; 3513: manufactura de productos sintéticos, resinas y fibras artificiales excepto vidrio; 3521: manufactura de pinturas, barnices y lacas; 3522: manufactura de productos farmacéuticos y medicinales; 3523: manufactura de jabones, productos de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de belleza; 3529: manufactura de barnices y lacas químicas; 3692: manufactura de cemento, cal y tiza; 3699: manufactura de productos minerales; 3710: industrias primarias del hierro y el acero; 3720: industrias primarias de metales no ferrosos; 3811: manufactura de cubiertos, herramientas y productos derivados del metal; 3819: manufactura de productos metálicos excepto maquinaria y equipo; 3822: maquinaria para la agricultura y la construcción; 3829: construcción de maquinaria excepto maquinaria eléctrica; 3832: construcción de equipos y aparatos para radio, TV y comunicaciones; 3833: construcción de aparatos eléctricos y accesorios para uso doméstico; 3839: construcción de suministros y aparatos eléctricos; 3843: manufactura de vehículos motorizados.

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

Cuadro 3.3b

**GRUPOS ECONÓMICOS MÁS IMPORTANTES: PARTICIPACIÓN DE CADA GRUPO EN EL TOTAL DE
ACTIVOS FIJOS NETOS POR SUBSECTORES INDUSTRIALES, INTIS, 1986**

CIU	Bentín & Lanatta	Wiese	Lindley	Ikeda	De Ferrari	Ferreyros & Lanatta	Brescia	Vega	Werner- Lambert	Tali- Atala	O'Custer	Majluf
3114	-	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3115	-	-	-	-	6.6	-	-	-	-	-	4.3	-
3117	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.6
3119	-	-	-	-	-	-	-	-	17.8	-	-	-
3121	-	-	2.9	-	-	-	-	6.2	-	-	-	-
3122	-	-	-	58.6	-	-	-	-	-	-	0.7	-
3133	2.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3134	-	-	27.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3211	-	-	-	-	-	-	9.4	-	-	0.8	-	-
3419	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.7
3511	-	-	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3522	-	-	-	-	-	-	-	-	2.9	-	3.8	-
3529	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.9	-
3560	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
3620	29.2	-	31.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3710	-	80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3819	-	-	-	0.2	9.5	-	-	1.7	-	-	-	5.7

(continúa)

(continuación)

CIU	Bentín & Lanatta	Wiese	Lindley	Ikeda	De Ferrari	Ferreyros & Lanatta	Brescia	Vega	Werner-Lambert	Tali-Atala	O'Custer	Majluf
3833	-	-	-	-	-	22.6	-	-	-	-	-	-
3839	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.5	-	-
3843	-	3.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3849	-	-	-	-	-	-	-	69.6	-	-	-	-
3909	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: (1) Códigos CIU: 3111: preparación y conservación de carne; 3112: manufactura de derivados de la leche; 3113: empaque y conservación de frutas y vegetales; 3114: procesamiento y conservación de pescado; 3115: manufactura de grasas vegetales saturadas y aceites; 3116: granos; 3118: manufactura y refinamiento de azúcar; 3119: manufactura de cocoa, chocolates y confitería; 3121: procesamiento de productos alimenticios variados; 3122: procesamiento de comida animal; 3131: destilación, purificación y mezcla de alcohol; 3133: malta y bebidas de malta; 3134: industria de las bebidas no alcohólicas y agua carbonatada; 3140: industria del tabaco; 3211: industria textil, hilo y telas terminadas; 3215: manufactura de ropa; 3240: manufactura de zapatos y plástico moldeable; 3412: manufactura de papel, recipientes de cartón y cajas; 3909: industria manufacturera no mencionada antes (a.l.a); 3231: industria del cuero; 3411: manufactura de madera; 3511: manufactura de sustancias químicas industriales básicas, excepto fertilizantes; 3512: manufactura de fertilizantes y pesticidas; 3513: manufactura de productos sintéticos, resinas y fibras artificiales excepto vidrio; 3521: manufactura de pinturas, barnices y lacas; 3522: manufactura de productos farmacéuticos y medicinales; 3523: manufactura de jabones, productos de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de belleza; 3529: manufactura de barnices y lacas químicas; 3692: manufactura de cemento, cal y tiza; 3699: manufactura de productos minerales; 3710: industrias primarias del hierro y el acero; 3720: industrias primarias de metales no ferrosos; 3811: manufactura de cubiertos, herramientas y productos derivados del metal; 3819: manufactura de productos metálicos excepto maquinaria y equipo; 3822: maquinaria para la agricultura y la construcción; 3829: construcción de maquinaria excepto maquinaria eléctrica; 3832: construcción de equipos y aparatos para radio, TV y comunicaciones; 3833: construcción de aparatos eléctricos y accesorios para uso doméstico; 3839: construcción de suministros y aparatos eléctricos; 3843: manufactura de vehículos motorizados.

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

Cuadro 3.3c

GRUPOS ECONÓMICOS MÁS IMPORTANTES: PARTICIPACIÓN DE CADA GRUPO EN EL TOTAL DE ACTIVOS FIJOS NETOS POR SUBSECTORES INDUSTRIALES, INTIS, 1986

CIU	Unihold	Luccioni	Fishman	Sterendahl	Bertello
3114	-	-	-	-	6.9
3219	-	-	-	18.2	-
3419	-	-	28.1	-	-
3420	-	-	5.9	-	-
3511	3.5	-	-	-	-
3521	43.1	-	-	-	-
3833	14.3	-	-	-	-

NOTA: Códigos CIU: 3114: procesamiento y conserveras de pescado; 3511: manufactura de la industria básica de químicos excepto fertilizantes; 3521: manufactura de pinturas, barnices y lacas; 3833: construcción de aparatos eléctricos y aplicaciones.

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

Los grupos económicos, inversionistas extranjeros y empresas públicas comparten posiciones en estas cinco industrias de la siguiente manera:

- 1) **Textiles/hilados.**- Es posible identificar aquí cuatro grupos líderes que representan el 43.1% de la muestra. Es importante mencionar que sus núcleos de negocios son totalmente diferentes: por ejemplo Brescia (inmuebles y minería), Romero (aceites vegetales), Bunge & Born (molinos de trigo y aceites vegetales) y Ferrand (electrodomésticos) (Cuadro 3.4). Su inversión fue principalmente motivada por un crédito promocional y políticas tarifarias en la segunda mitad de la década de 1970 con el objetivo de producir bienes transables.
- 2) **Cerveza, malta y bebidas de malta.**- En esta industria orientada hacia el mercado doméstico existían en realidad sólo dos grupos económicos, Bentín y Piaggio (Cuadro 3.5). Ellos han estado en el sector desde períodos tempranos del desarrollo industrial cervecero, después de la entrada de compañías extranjeras. Las compañías matrices fueron Backus & Johnston y Cía. Nacional de Cerveza, cuyas expansiones hacia los mercados regionales fuera de Lima ocurrieron durante la década de 1970 con el apoyo de políticas gubernamentales, industriales y de crédito; ambas se mantuvieron fuertemente dependientes de la importación de insumos.

- 3) Hierro y acero.- Aquí los grupos económicos jugaron un rol mínimo (Cuadro 3.6). La empresa pública, Siderperú, tenía cerca de dos tercios (64.6%) del sector, y de esta forma el control del mercado, sin embargo dependía de la importación de materias primas. Sólo dos grupos tenían inversiones en esos sectores: Ferreyros y Wiese, pero ellos contabilizaban sólo 7.5% de los activos fijos netos de la industria.

Cuadro 3.4

GRUPOS ECONÓMICOS EN LA INDUSTRIA TEXTIL: 1986
(CIU 3211, activos fijos netos en intis)

Grupo empresarial / compañía	Total de acciones		%	
Brescia	1,805,479,497		22.0	
Fábrica de Tejidos La Unión		1,386,877,526		16.9
Cía. Industrias Nacionales		254,629,056		3.1
Hilos Cadena Llave		124,654,621		1.5
Technicolor		39,318,294		0.5
Romero	1,180,076,320		14.4	
Industria Textil Piura		875,449,248		10.7
Universal Textil		304,627,072		3.7
Bunge & Born	354,347,079		4.3	
Textil Trujillo		354,347,079		4.3
Ferrand	195,566,559		2.4	
La Parcela		160,574,096		2.0
Consorcio Ind. del Perú		34,992,463		0.4
Moll	184,717,794		2.3	
Cía. Peruana Textil El Hilado		184,717,794		2.3
Nicolini	142,709,000		1.7	
Fab. de Tejidos La Bellota		142,709,000		1.7
Tali-Atala	64,261,544		0.8	
Manufacturas de Encaje		35,471,208		0.4
Industrias de Bordados		28,790,336		0.4
Mufarech	39,101,164		0.5	
Cons. Ind. San Martín		39,101,164		0.5
Raffo	10,967,412		0.1	
Fáb. de Tejidos San Cristóbal		10,967,412		0.1
Total grupos empresariales	3,977,226,369		48.5	
Firmas individuales		4,233,305,971		51.5
Total firmas de hilado textil		8,210,532,340		100.0

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

Cuadro 3.5

**GRUPOS ECONÓMICOS EN LA INDUSTRIA CERVECERA,
MALTERA Y DE BEBIDAS DE MALTA: 1986**

(CIU 3133, activos fijos netos en intis)

Grupo económico / compañías	Total de activos		%	
Bentín	2,858,864,104		42.3	
Cerv. Backus & Johnston		2,158,863,000		32
Cerv. San Juan		387,494,000		5.7
Cerv. Del Norte		312,507,104		4.6
Lanatta-Piaggio	2,549,075,716		37.8	
Cía. Nac. de Cerveza		2,158,372,000		32
Soc. Cerv. de Trujillo		390,703,716		5.8
Bentín & Lanatta	171,207,174		2.5	
Maltería Lima		171,207,174		2.5
Total grupos económicos	5,579,146,994		82.6	
Firmas individuales		1,171,565,005		17.4
Total industrias cervecera y maltera		6,750,711,999		100.0

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

Cuadro 3.6

**GRUPOS ECONÓMICOS EN LA INDUSTRIA PRIMARIA
DEL HIERRO Y ACERO: 1986**

(CIU 3710, activos fijos netos en intis)

Grupo económico / compañía	Total activos		%	
Del Estado		3,382,607,602		64.6
Siderperú		3,372,607,602		64.6
Ferreyros	350,416,480		6.7	
Metalúrgica Peruana		350,416,480		6.7
Compañías extranjeras		140,818,000		2.7
Armco Peruana		140,818,000		2.7
Wiese	41,889,345		0.8	
Ferrum Perú		41,889,345		0.8
Total grupos empresariales	392,305,825		7.5	
Compañías estatales		3,382,607,602		64.6
Compañías extranjeras		140,818,000		2.7
Compañías individuales		1,322,111,184		25.2
Total industria del hierro y acero		5,237,842,611		100.0

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

- 4) Pulpa y papel.- Encontramos aquí otro caso en el cual las compañías de propiedad del Estado son líderes en el sector (Cuadro 3.7). La Sociedad Paramonga fue parte del complejo industrial W. R Grace, nacionalizado en la década de 1970 por el gobierno militar de Velasco. El resto de las firmas pertenecía a grupos económicos mixtos.

Cuadro 3.7

**GRUPOS ECONÓMICOS EN LA INDUSTRIA
PAPELERA Y DE PULPA: 1986**
(CIU 3411, activos fijos netos en intis)

Grupos económicos/ compañía	Total activos		%
Del Estado		2,553,170,299	94.2
Sociedad Paramonga		2,539,826,391	93.7
Cía. Cel. y Pap. del Norte		13,343,908	0.5
Diversos grupos empresariales	157,547,845		5.8
Rubini & Majluf		157,547,845	5.8
Grupos empresariales	157,547,845		5.8
Compañías estatales		2,553,170,299	94.2
Total industria papelera y de pulpa		2,710,718,144	100

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

- 5) Aceites y grasas vegetales.- Los grupos de negocio tenían control mayoritario. Este sector orientado al mercado doméstico era principalmente controlado por tres grupos: Bunge & Born (cuyas estadísticas no estuvieron disponibles), Romero y Pacocha (Cuadro 3.8). Los primeros dos surgieron a principios del período de formación de mercados al iniciarse la década de 1950, pero Romero incrementó su participación dramáticamente en la década de 1970 después de comprar la compañía extranjera Anderson Clayton & Co. Al mismo tiempo, la familia Montero le compró Pacocha a Unilever.

Cuadro 3.8

GRUPOS ECONÓMICOS EN LA MANUFACTURA DE GRASAS Y ACEITES ANIMALES Y VEGETALES: 1986

(CIIU 3115, activos fijos netos en intis)

Grupo económico/ firma	Total activos		%	
Romero	1,089,285,530		48.9	
Cía. Ind. Perú Pacífico		481,700,968		21.7
Calixto Romero		314,056,761		14.1
Oleaginosas Pisco		214,228,983		9.6
Selva Industria		79,298,818		3.6
Pacocha	784,180,747		35.3	
Industrias Pacocha		633,958,174		28.5
Sindi		81,409,266		3.7
Cía. Ind. La Unión		68,813,307		3.1
De Ferrari	146,643,247		6.6	
Oleotécnica		146,643,247		6.6
O'Custer	94,918,131		4.3	
Derivados del Maíz, Ind.		94,918,131		4.3
Compañía extranjera	11,986,268		0.5	
Es., Frag. Y Sabores Ind.		11,986,268		0.5
Total grupos económicos	2,115,118,655		95.1	
Compañía extranjera		11,986,268		0.5
Firmas individuales nacionales		96,775,416		4.4
Total de la industria de grasas y aceite		2,233,780,339		100

Nota: El grupo Bunge & Born, que contabiliza un tercio del mercado, no envió a tiempo su memoria anual y estados financieros de 1986 a la Conasev. Ésta es la razón por la cual este importante grupo no pudo ser incluido y es posible que se halla cometido una sobreestimación de participación comercial de las firmas analizadas.

Fuente: Los cálculos del autor se basan en los registros de las Juntas Generales de Accionistas que se encuentran en los Registros Públicos de Lima, el reporte no publicado de la Superintendencia de Banca y Seguros sobre los grupos económicos de 1986 y los estados financieros de las 1001 firmas más importantes registrados por la Conasev, Lima.

Un aspecto adicional e importante es el nivel de concentración desarrollado durante la década de 1980. Alcorta (1992) definió "posición dominante" a la situación en la que el grupo tenía por lo menos una compañía entre los cuatro lugares más importantes de una industria. Luego mostró que ocho grupos económicos (en orden descendiente de importancia: Romero, Verme-Picasso, Brescia, Nicolini, Bentín, Ferreyros, Lanatta-Piaggio y Wiese) estuvieron en treinta de las cuarenta posiciones como grupos dominantes en industrias concentradas (Cuadro 3.9).

Cuadro 3.9

GRUPOS ECONÓMICOS EN INDUSTRIAS CONCENTRADAS, 1983

Industria	Grupo dominante (1)	Otro
Granjas de pollos	Moya	Nicolini, Romero
Servicios agrícolas	Romero	Gildemeister
Minería no metálica	Benavides	Brescia, Wiese
Peces enlatados	Wiese	Lanatta, Banchemo
Aceite vegetal	Romero, Montero	De Ferrari
Derivados de la leche	Nicolini, Cogorno	Lanatta, Banchemo
Panificadoras	Nicolini	Cogorno, Lanatta
Alimento para animales	Nicolini, Moya	
Cervecería	Bentín, Lanatta	
Textiles	Brescia, Romero, Isola	Gildemeister, Nicolini, Gerbolini, Verme-Picasso
Carpetas y tapetes	Levy	
Cueros	Verme-Pinasco	
Zapatos	Verme-Pinasco	
Pinturas	Gildemeister, Bentín	Brescia
Jabón y cosméticos	Montero	
Productos veterinarios	Moya	
Otros productos de caucho	Verme-Pinasco	
Plásticos	Verme-Pinasco	
Loza y porcelana china	Verme-Pinasco	
Vidrio	Bentín, Lanatta	
Arcilla	Verme-Pinasco	
Otros productos metálicos	De Ferrari	
Otras maquinarias no eléctricas	Ferreyros (2)	Lanatta
Equipos de radio, TV & comunicaciones	Luccioni	
Construcción	Vera Gutiérrez, Muncher, Piccini (3)	Romero, Brescia, Raffo Verme, Bentín, León Rupp
Comercio a gran escala:		
Agricultura no elaborada	Romero	
Maquinaria y equipos	Ferreyros	Romero, Chiappori, Wiese Nicolini.

(continúa)

(continuación)

Industria	Grupo dominante (1)	Otro
Artículos domésticos	Luccioni	Ferreyros
Textiles	Brescia	
Alimentos	Romero	De Ferrari, Bentín, Gildemeister
Farmacéuticos y otros	Ferreyros	
Comercio doméstico	Luccioni	Ferreyros, Wiese
Tiendas por departamentos	Brescia	
Hoteles	León Rupp	Brescia, Bentín
Transporte aéreo	León Rupp	
Almacenes y depósitos	Romero	Bertello
Bienes raíces	Brescia, Raffo	Wiese, Montero
Servicios de cómputo	Nicolini, Brescia	Romero, Bentín, Ferreyros
Servicios administrativos	Brescia	
Otros servicios	De Ferrari	

Notas: (1) Si un grupo tiene una firma entre las cuatro empresas más grandes en el subsector, es clasificada por Alcorta como "dominante". (2) En sociedad con Lanatta. (3) Sólo Vera Gutiérrez está entre las cuatro firmas líderes, pero los grupos Piccini y Muncher no son tan pequeños.

Fuente: Alcorta (1992: 231).

4. Conclusiones

Podemos ver que un pequeño conjunto de grupos económicos y el Estado fueron prominentes en el liderazgo de sectores industriales en 1986. Entre los principales grupos de negocio están los más antiguos y más influyentes como son Romero, Brescia, Wiese, Bentín, Lanatta-Piaggio, Bunge & Born y Ferreyros. Al considerar la muestra de cinco sectores que totalizaban 40% del total de activos fijos netos de las 1001 principales firmas en 1986, vemos que los grupos económicos tenían posiciones líderes en industrias manufactureras orientadas al mercado doméstico que son altamente dependientes de bienes importados y con bajos niveles de exportación. Esta última característica será analizada en la Parte III; mientras que el análisis histórico de los grupos económicos familiares será desarrollado en la Parte II, donde documentaremos cómo alcanzaron esas posiciones de poder y conformaron su cartera de inversión a lo largo del tiempo de su ciclo de vida empresarial.

PARTE II
ESTUDIOS DE CASOS FAMILIARES

La Parte I quiso mostrar el panorama de los grupos económicos en el Perú, centrándose en aspectos tanto políticos como económicos. Ahora analizaremos, en detalle, cómo es que algunos grupos económicos se volvieron tan prominentes, utilizando una aproximación de casos de estudio.

La idea es identificar las fuentes de fortaleza de los grupos. La historia de los negocios debe servir de ayuda para mostrar cómo estas fuentes se desarrollaron con el tiempo y cómo ellas mantuvieron en pie a las organizaciones a través de cambios en los ambientes económico y político. Necesitamos concentrarnos en el proceso de formación de los grupos económicos, desde el inicio como pequeñas firmas hasta la etapa madura como conglomerado, para revelar las diferentes etapas en el proceso de acumulación de poder.

La Parte II resuelve dos interrogantes básicas. Primero, ¿cómo es que los grupos económicos alcanzaron prominencia a pesar de los radicales cambios en la vida económica y política del Perú? En segundo lugar, ¿cuál es la fuente de poder de esos grupos económicos?

En el Perú, resulta crítico estudiar a los grupos familiares porque ellos fueron el medio por el cual la institucionalidad y el sostén del negocio pudieron evolucionar con el tiempo. Más aun, en nuestro análisis nos centraremos en cómo su interacción con la élite local, inversionistas extranjeros y el Gobierno fueron importantes en su estrategia para encarar los cambiantes ambientes de negocio y políticos. Entonces, debería ser útil reconstruir los diferentes pasos de su proceso evolutivo para determinar las diferentes reacciones de los grupos y, es más, la visión actual de su poder en la creación de políticas.

Las etapas de ganancia de poder serán vistas a lo largo del análisis del crecimiento de cada grupo económico. Primero, identificaremos las razones que tuvo cada grupo para elegir un sector económico, el tamaño inicial de la compañía, su locación regional, el contexto histórico, la naturaleza de la competencia del mercado que enfrentó, el marco institucional y la evolución de su poder de negociación. Segundo, especificaremos qué factores fueron críticos para las decisiones empresariales. Por ejemplo, ¿estas decisiones fueron tomadas como parte de un plan a largo plazo o sólo como una respuesta de corto plazo a las oportunidades políticas y del

Estado? ¿Respondían a una característica empresarial de la familia, a una actitud de búsqueda de rentabilidad o a factores externos como conexiones con la élite local, inversionistas extranjeros o particulares oficiales del Gobierno? Este punto servirá para explorar cómo estos factores cambiaron en grado de importancia según específicos contextos históricos. Finalmente, nos concentraremos en la familia como elemento crítico en la formación y mantenimiento del *modus operandi* de los grupos económicos.

La siguiente preocupación es determinar qué grupos investigar en particular. Si bien teníamos un número de criterios para elegir los casos de estudio, al final, la selección fue determinada por la disponibilidad de información de los negocios y el acceso a las fuentes primarias.

Nuestra anterior experiencia en investigación (Reaño y Vásquez 1988; Vásquez, 1990, 1991) nos llevó a considerar una variedad de grupos con las siguientes características:

- 1) Tenían posiciones económicas importantes en la década de 1980.
- 2) Representaban a las principales comunidades de inmigrantes europeos: españoles, italianos, alemanes e ingleses.
- 3) Representaban diferentes puntos de partida en negocios en cuanto a sectores económicos, tamaño de compañía, locación del mercado y estatus social.
- 4) Ilustraban diferentes grados de interacción con la élite local, inversionistas extranjeros y con el Gobierno.
- 5) Delineaban rutas alternativas a la acumulación de poder económico, social y político.
- 6) Mostraban diferentes maneras de operar.
- 7) Tenían reconocimiento público como empresas líderes e influyentes.
- 8) No todos eran exitosos.

Considerando estos criterios y las restricciones de la información, escogimos cuatro grupos económicos: Romero, Brescia, Wiese y Bentín. Adicionalmente incorporamos breves perfiles de otros importantes grupos como Piaggio, Bunge & Born, Ferreyros, Raffo y Cosapi.

Los casos de estudio están basados principalmente en información primaria. Específicamente, los archivos de los Registros Públicos de Lima que listan las acciones y las minutas de las Reuniones Generales Anuales de las compañías. La Bolsa de Lima registra los reportes anuales de las compañías listadas, muchos de los cuales -los más extensos- pertenecían a los más grandes grupos económicos. Por otro lado, tuvimos acceso a los archivos de testamentos de Lima gracias al trabajo que Felipe Portocarrero

S. realizó durante 1987 y 1992, él nos proporcionó copias de los testamentos de los fundadores de los grupos Brescia y Bentín. Finalmente, las entrevistas con analistas financieros, miembros de las compañías e investigadores de mercado fueron importantes para reconstruir la historia de los negocios. El caso de estudio Romero se basa, en parte, en Reaño y Vásquez (1988) y en nuevas investigaciones.

Sobre la base del material antes expuesto, hemos elaborado un mapa de cada grupo que muestra su negocio matriz e intereses relacionados. Usamos el mapa para indicar cuáles de estas actividades están dirigidas al mercado interno y son típicamente dependientes de insumos importados y tecnología, información que volvemos a analizar en los capítulos 9 y 11.

IV. El Grupo Romero: 1886-1990

1. Introducción

En 1995 se formó una comisión parlamentaria para investigar la adquisición de la subsidiaria peruana de Bunge & Born por el Grupo Romero. La implicancia de esta acción estaba en que un solo grupo monopolizaría entonces mercados tan importantes como aceite comestible y harina de trigo, además de ser propietario de una red de industrias y servicios integrados.

Años atrás, Romero ya había atraído la atención pública en varias ocasiones. Como vimos en el Capítulo 2, en 1987 su líder declaró abiertamente que el grupo había contribuido financieramente en la campaña política del candidato del Apra, Alan García, quien inicialmente negoció programas de inversión con el grupo, una relación que terminaría luego en conflicto. En 1979, el mismo líder familiar tomó control del capital extranjero del más grande banco comercial. Este golpe maestro financiero marcó los pasos iniciales de la consolidación de un grupo económico regional y familiar, cuyos orígenes se remontan al *boom* de la exportación de sombreros de paja, "panama hats", en la década de 1880. Catacaos, un pequeño pueblo en el norte peruano, fue el lugar de nacimiento de uno de los grupos económicos más poderosos de las décadas de 1980 y 1990.

2. El comercio de "panama hats": 1886-1907

El primer Romero fue un inmigrante español, Calixto Santos Romero y Hernández, de Angosto, quien inicialmente puso una tienda de venta al por menor en el pueblo de Catacaos¹, departamento de Piura. El capital inicial fue acumulado principalmente de utilidades de anterio-

1. En la década de 1880, Catacaos era un pequeño pueblo localizado a 1,100 kms. de Lima, la ciudad capital del Perú. La mayoría de la población estaba constituida por indígenas cuyas ocupaciones principales eran la agricultura y la artesanía.

res actividades comerciales realizadas en Cuba, Bolivia y Chile². Este hecho nos pone sobre aviso respecto a sus decisiones de inversión subsiguientes.

A pesar de que Catacaos era rico en algodón, tabaco y ganadería, Romero no invirtió inicialmente en tales rubros, pues el tamaño del capital requerido y la necesidad de dominar métodos agrícolas excedían las posibilidades del recién llegado. Por otro lado, Romero tenía experiencia previa en comercio, lo que le dio una ventaja comparativa para optar por ingresar a dicho sector. Luego, concentrándose en buscar bienes exportables con potencial que pudieran ser explotados en Catacaos, Romero vio que exportar sombreros de paja era la opción ideal para una inversión inicial. Las oportunidades del mercado se abrieron desde 1884, cuando los “panama hats” representaban el 15% de las exportaciones embarcadas desde Piura³.

Las ventajas del negocio de los sombreros, comparadas con las del algodón, por ejemplo, eran varias. Primero, el capital inicial requerido era considerablemente más bajo debido al relativamente pequeño volumen de ventas brutas. Debido a la alta calidad del producto, este bien era demandado principalmente por consumidores de altos ingresos. Además, la cantidad requerida era considerablemente menor a la de otros productos como el algodón, que era solicitado en grandes volúmenes por industrias comerciantes y extranjeras. Segundo, la oferta y demanda de sombreros “panama hats” eran relativamente más estables que las de fibra de algodón. Tercero, la calidad, volumen, costo y gerencia de la producción podían ser fácilmente controlados por empresas unipersonales; mientras que los requerimientos mínimos de embarque para comerciantes extranjeros de algodón hubiesen necesitado la formación de una compañía mucho más grande. Finalmente, Romero tenía alguna experiencia previa en el negocio de la exportación, pues había adquirido conocimientos de operaciones, estándares de productos, procedimientos y regulaciones del mercado internacional y sabía cómo negociar con clientes extranjeros. Como consecuencia de esto, la exportación de “panama hats” era un proyecto factible,

2. Algunos entrevistados afirmaron que habían oído que un tal señor Cabredo, un inmigrante español de la década de 1880 y mercante de maíz en Motupe y algodón en Catacaos, prestó dinero a Romero y lo introdujo a los negocios en Piura.

3. En 1884, las estadísticas de la Oficina de Aduana de Paita (Piura) mostraron que la fibra de algodón representaba el 47% de las exportaciones; piel de cabra, 10% y tabaco, 5%. (Reaño y Vásquez 1988: 36).

considerando la cantidad del capital requerido y la previa experiencia empresarial de Calixto Romero.

Así mismo, la firma que se estaba constituyendo se encontró con dos particulares oportunidades de mercado. Por un lado, la sequía de 1891 afectó la producción de algodón en Piura, lo que produjo una caída en la demanda de mano de obra en las haciendas. Los campesinos entonces tuvieron que trabajar autoempleándose en el comercio de artesanías como un medio para la obtención de un ingreso de subsistencia. Debido a esto, "(...) toda la población de Catacaos se ocupó en la producción de sombreros 'panama hats' incluyendo aquella de las haciendas y pequeñas comunidades indígenas, cerca de 50,000 habitantes, hombres y mujeres, niños y adultos; cuando no trabajan en las tierras, todos tejen sombreros por todas partes" (Leguía y Martínez 1914: 193). Por otro lado, la demanda internacional por sombreros "panama hats" había crecido firmemente durante casi dos décadas, lo cual sugirió que había todavía mercados por cubrir. Dos de éstos serían los mercados de Estados Unidos y Venezuela, que absorbían el 15% de los "panama hats" exportados desde el Perú⁴.

La exportación de sombreros de paja se convirtió en la fuente principal de acumulación de capital para C. Romero & Co. Después de 15 años de negocios y mantener una estricta política empresarial de reinversión de las ganancias (el porcentaje anual de rentabilidad podría ser tentativamente puesto en 40%), C. Romero & Co. pudo acumular un capital de US\$ 75,000⁵.

El prestigio de exitoso empresario hizo que Calixto Romero fuese elegido director ejecutivo de la Comisión de Bienestar de Catacaos en 1906. Este cargo había sido previamente ocupado por destacados exportadores de sombreros como Luis B. Guzmán (1905) y Medardo Calle (1904). En otras palabras, esto significaba el reconocimiento de la importancia del crecimiento económico de Romero en el área de Catacaos.

4. En 1905, de acuerdo con las estadísticas de la Oficina de Aduana de Paita, Estados Unidos representaba el 42.5% de las exportaciones; Venezuela, 34.0% y Argentina 1.8%. (Reaño y Vásquez 1988: 36).

5. Las principales suposiciones para los cálculos fueron: a) Capital inicial (K_0) en 1890 de S/. 1,000 que era equivalente a 50 unidades de sombreros panamá. b) 100% de ganancias de reinversión. c) Un esperado porcentaje de ganancias anuales de 40%, entonces $r=4$. d) 15 años como período de acumulación ($t=15$). e) Capital final (K_1) en 1905. Entonces la fórmula para el cálculo: $K_1=K_0(1+r)^t$, luego $K_1=1,000(1+4)^{15}$, entonces $K_1=S/. 155,568$.

En conclusión, la exportación de sombreros se convirtió en el núcleo de negocios de Calixto Romero. A pesar de su limitada acumulación prevista de capital, Romero se convirtió en un exitoso exportador debido a su ventaja comparativa en el conocimiento del comercio. Este éxito económico le trajo también el reconocimiento social desde esta etapa, aunque todavía regionalmente.

3. *El cambio del núcleo de negocios hacia el algodón: 1908-1926*

3.1 Cambiando recursos

El rentable negocio de la exportación le permitió a C. Romero & Co. operar simultáneamente como comerciante y financista de los cultivadores de algodón, tal como otras casas comerciales en Catacaos. Al otorgar préstamos a los agricultores, Romero adquirió conocimientos del sector algodonero. Éstos eran los inicios del siglo veinte, cuando comerciantes británicos como Duncan Fox empezaron a dominar el sector algodonero a través de préstamos a los cultivadores (Thorp y Bertram 1988: 74).

Fondos líquidos, interacción con productores y un creciente interés de inversionistas extranjeros en el comercio de algodón motivaron a Romero a explorar las posibilidades de invertir en dicho sector. La experiencia previa de Romero como comerciante lo llevó a centrarse más en los aspectos comerciales que en los de cultivo, al menos inicialmente. Una manera de competir era construir una desmotadora de uso público, la cual se convirtió en una actividad popular entre los comerciantes (Thorp y Bertram 1988: 75), tales como Bolognesi y Cabredo en Piura, Licetti en Huaura, Coloma en Chincha y Wuffeden en Ica (Low 1979: 151).

En 1908, C. Romero & Co. empezó a operar su primera planta desmotadora de algodón en el área de Catacaos (Cossi 1974: 151). La implementación de este proyecto fue importante porque en esa época la exportación de sombreros de paja había empezado a sufrir problemas de demanda y de abastecimiento. Los sombreros parecían haber alcanzado un punto de saturación en el mercado o simplemente estaban pasando de moda. Más aun, en 1914 el gobierno peruano estableció una tarifa a la

caña de toquilla importada del Ecuador, afectando el nivel de rentabilidad⁶. En consecuencia, la fuente inicial de ganancias se vio extinguida.

3.2 Aventurándose como productor e industrial del algodón

Ser comerciante y dueño de una planta desmotadora le significó tener dos fuentes de ganancias, comisiones e intereses sobre préstamos a los productores de algodón, así como también beneficios de la venta de la fibra. Sin embargo, la competencia entre las casas comerciales era fuerte, ya que los márgenes de ganancia se habían reducido y muchos hacendados tenían sus propias desmotadoras, lo que les permitía apropiarse de una mayor porción del excedente.

Debido a esto, Romero se arriesgó como productor de algodón (lo cual no interesaba a los inversionistas extranjeros); esto podía acercarlo más hacia la garantía de un mínimo nivel de producción de algodón para asegurar que el negocio del desmote y el comercio del algodón fueran lucrativos y viables.

Romero tuvo que enfrentar mercados inestables antes y después de la Primera Guerra Mundial, lo que hizo que su compañía dudara mucho antes de enfrentar un mayor compromiso hacia la producción de algodón. El período difícil llegó con la caída de los precios de las materias brutas, lo que creó una severa crisis que se vería reflejada en 1921 con una caída del 50% en las transacciones bancarias. Sin embargo C. Romero & Co. había ya establecido vínculos con el sistema financiero, pues había comprado en 1918 el 5% de las acciones del Banco Italiano (Bardella 1989: 213) como una manera de sobrellevar la crisis. Romero tenía un buen récord de crédito y era visto como un cliente de bajo riesgo gracias a los vínculos con el Banco Italiano, por lo que se le concedió un préstamo de 12,000 libras peruanas. Este préstamo era algo extraordinario en la época, teniendo en cuenta las políticas crediticias restrictivas de los bancos (Bardella 1989: 220).

6. Según Leguía y Martínez (1914: 193), en los departamentos de San Martín y Loreto había caña de excelente calidad conocida como *bombonaje* en Bongará, Jaén y Huancabamba. El historiador dice que "(..) el bien conocido comerciante, señor Calixto Romero envió (...) un representante a comprar un producto en Moyobamba y traerlo a Catacaos por la ruta, pero el largo y dificultoso viaje hizo que el experimento no se volviera a repetir".

Un año después⁷, en 1922, C. Romero & Co. firmó un contrato para alquilar una plantación de algodón en Catacaos llamada Santa Ana, cuya extensión era de 16,362 hectáreas cultivables, pero de las cuales sólo 300 eran explotables para algodón⁸. Gracias a este contrato con la familia Palma, C. Romero & Co. ganó una posición importante como productor de algodón. Esto explica cómo es que la firma pudo mantener la mayor parte de su participación en los mercados tanto del desmote de algodón como en su comercio, dadas las difíciles circunstancias generadas por los precios internacionales desfavorables.

En 1926, la compañía agrícola Santa Ana fue disuelta después de la pérdida total de su capital y sin ningún reclamo sobre C. Romero & Co.⁹, quien se convirtió en el nuevo propietario. Mas aun, de acuerdo con los contratos legales, el nuevo propietario sería dueño de la cosecha de 1926, así como de toda la moderna maquinaria que la compañía Romero había puesto allí para incrementar la productividad de las operaciones¹⁰. El precio de transferencia de la plantación de algodón Santa Ana fue de 5,000 libras británicas. No obstante, su valor de mercado era de 40,000 libras

7. La historia de la adquisición de las haciendas puede remontarse hasta 1914. Para integrar, de manera horizontal, la industria exportadora con la producción de algodón, C. Romero & Co. formó una compañía con otros empresarios como los hermanos Mendoza, Luis Guzmán y Manuel Antonio Ruiz. El objetivo de esta compañía era construir un canal de irrigación en Palo Parado sobre uno antiguo que había sido construido en 1892 por el Gobierno. Debido a un error técnico en los planes originales, el proyecto no tuvo éxito y la compañía fue disuelta.

8. La información sobre el porcentaje de área que era lucrativa fue proporcionada oralmente por Dionisio Romero Seminario, en una entrevista con el autor en las oficinas de la sala de directores del Banco de Crédito del Perú, Lima, diciembre de 1986.

9. Generalmente los contratos de arrendamiento/participación de cosechas estipulaban que el hacendado proveería el capital, sea éste en semillas o en dinero, y así estaría en facultad de poder tomar decisiones sobre qué producto cultivar. Asimismo, el arrendatario estaba en la obligación de darle la cosecha entera al hacendado. Esta clase de acuerdo asumía un poder de negociación desigual entre el arrendatario y el hacendado. En el caso particular de C. Romero & Co. como arrendatario, la situación fue diferente a tal punto que su poder de negociación fue similar e incluso mayor al de los hacendados, la familia Palma.

10. De acuerdo con el título número 50 del Registro de la Propiedad de Negociación Agrícola, C. Romero & Co. de los archivos de los Registros Públicos de Piura: "Ni los agro-comerciantes de Santa Ana, ni los miembros de la compañía individualmente tienen algo que les pertenezca en Santa Ana; no tienen demanda alguna sobre C. Romero & Co., los cuales son los nuevos hacendados de la hacienda, ni tampoco tienen reclamos sobre la cosecha de 1926 ya que ésta fue historia".

británicas, el valor que su dueño, el señor Romero, declaró en los Registros Públicos de Piura¹¹.

De este modo, C. Romero & Co. tomó posesión de extensas haciendas en Piura como resultado de su rol de habilitador¹². Éste fue probablemente resultado del mal manejo de las haciendas, o de la inhabilidad para enfrentarse de manera efectiva a la fase de declinación de los ciclos económicos de las décadas de 1920 y 1930.

Según Low (1979: 153), el procesamiento de semillas de algodón para extraer aceite fue una industria que se desarrolló rápidamente como respuesta al crecimiento del mercado y al incremento de la tributación impuesta a la exportación de semillas sin procesar desde 1918. Algunos desmotadores, como Romero, invirtieron en fábricas que les producirían un número de subproductos del material de desecho, así como aceite, torta de semilla de algodón, fibra de residuo de algodón ya desmotado y jabón. Esta industria fue valuada en 800,000 libras peruanas: el capital de 24 plantas operando en el Perú en 1924. En 1926, Romero construyó una fábrica de aceite comestible y jabón en condiciones favorables¹³ en San Jacinto (La Legua), una área cercana a su centro de operaciones comerciales y productivas en Catacaos.

En conclusión, la manera de operar de Romero consistió en manejar simultáneamente diversos sectores: incorporando el desmote, el cultivo de algodón y el procesamiento de aceite de semilla. Esta etapa embrionaria de operar como un grupo fue lograda cuando C. Romero & Co. empezó a integrar actividades productivas alrededor de un solo producto (algodón) en un área geográfica restringida (Piura), usando únicamente la administración de su firma multidivisional. Su potencial como organización exitosa

11. Registro de Tierras de Piura, Título No. 50.

12. Habilitación es la práctica de adelantos informales de crédito de, por ejemplo, dueños de casas comerciales a hacendados. Klinge (1930: 156) acierta en gran medida cuando propone que "la historia de la propiedad rural en el Perú muestra cómo una gran parte de las hectáreas de hacendados fueron traspasadas a los habilitadores (prestamistas informales de dinero), como resultado del negocio de préstamo de dinero, en los casos en los que las propiedades eran usadas como garantías del préstamo".

13. Hubo tres principales razones para esto. Primera, desde la última década del siglo diecinueve, la semilla del algodón se había convertido en un bien exportable. Segunda, el incremento en la producción y productividad del algodón, debido al crecimiento de las plantaciones y al uso de maquinaria como en Catacaos, generó un creciente potencial de suministro de algodón, y consecuentemente, disponibilidad de la semilla. Finalmente, el residuo de la semilla, después de la extracción del aceite vegetal, creó un potencial mercado interno como alimento de ganado.

fue demostrado en su habilidad para vincularse con un banco comercial líder situado en Lima, cuyo soporte permitió que la firma sobrelleva- ra la crisis y realizara posteriores inversiones. De esta manera, el grupo em- peza- ba a perfilarse como una organización cuyo protagonismo era ajeno a la coyuntura de la época, sentando las bases del *modus operandi* que lleva- rían a cabo las futuras generaciones del clan Romero.

4. Las haciendas como negocio principal del Grupo Romero: 1927-1951

El comercio algodonero ingresó en una etapa agitada en la que los comerciantes empezaron a adueñarse de las tierras; la introducción comer- cial exitosa de una variedad de fibra de algodón más larga forzó a hacer cambios en los métodos de producción y en el desarrollo empresarial; además, la presencia creciente de inversionistas extranjeros ejerció presión en los empresarios nacionales. Habiendo mostrado hasta este punto una capacidad de reacción emprendedora frente a las oportunidades de nego- cio, ¿cómo fue que el embrionario Grupo Romero encaró este ambiente cambiante?

4.1 La formación del núcleo de negocios por medio de la adquisición de haciendas

Hubo dos etapas críticas en la formación de las haciendas por C. Romero & Co., desde 1927 a 1932 y desde 1949 a 1954. La habilitación continuó siendo el mecanismo clave para adquirir haciendas algodoneras en Piura. Específicamente, C. Romero & Co. se convirtió en un importante productor de algodón al ejecutar las garantías hipotecarias sobre grandes hacendados a los que había prestado dinero y que no pudieron permane- cer a flote en el mercado de fibra de algodón. Si examinamos la historia de la empresa, podemos ver la creciente preeminencia de Romero como hacendado y su forma de operar como un grupo económico de dimensio- nes regionales.

En 1927, la familia Feijoó transfirió la propiedad del fundo Cumbibi- ra (Catacaos) a Romero & Co., ya que no pudieron cancelarle la deuda que venció el 27 de febrero de 1922. La crisis económica y los problemas financieros de la familia Feijoó los agobió tanto que se vieron imposibilita-

dos de manejar sus 3,924 hectáreas cultivables¹⁴ y tuvieron que vender la propiedad por 200,000 soles y transferir la cosecha de 1927 también a C. Romero & Co.¹⁵. De esta manera, Romero constituyó el fundo de algodón Santa Teresa de Cumbibira.

Cinco años después, en 1932, C. Romero & Co. adquirió las 7,332 hectáreas de una hacienda en Mallares (sólo un tercio de la que era rentable)¹⁶. Luego adquirió la hacienda que perteneció a la familia Arrese desde el período colonial, habiendo sido ofrecida como garantía por un préstamo de 115,000 libras peruanas de C. Romero & Co.¹⁷.

La caída de los precios internacionales y la ineficiente administración de la hacienda condujo a la familia Arrese a la bancarrota, incluso habiendo recibido apoyo inicial del Banco de Crédito (ex Banco Italiano). De este modo, en octubre de 1932, la familia Romero adquirió 68% del total del accionariado de la Negociación Agrícola Mallares como parte del pago del préstamo¹⁸. Años después, C. Romero & Co. aumentó el capital de la firma, que llevó a la familia Romero a tener el control del 95% de las acciones.

La segunda etapa de adquisición de tierras agrícolas empezó en 1949. De acuerdo con los Registros Públicos de las Tierras de Piura, el 25 de mayo de 1949, Juan J. Ruídias ofreció su hacienda de 11,367 hectáreas en San Miguel (Catacaos) como garantía de un préstamo realizado por comercial F. Hilbeck & Co. Luego, ésta transfirió los derechos a C. Romero & Co. Así pues, la familia Romero adquirió una hacienda valuada en 2,225,600 soles debido a que Ruídias no pudo pagar su préstamo de 900 libras peruanas¹⁹.

La hacienda Santa Sofía, localizada en el valle del Chira, era conocida por haber sido parte de la hacienda Alto Grande, que originalmente

14. Sin embargo, sólo 200 hectáreas fueron buenas para la explotación agrícola.

15. Registro de la Tierra de Piura, Título No. 23.

16. La hacienda se encontraba en el valle de La Chira, Marcavelica, provincia de Sullana en el departamento de Piura.

17. Registro de la Tierra de Piura, Título No. 56.

18. El precio de transferencia de propiedad de Mallares era de 2,200,00 soles. De esto había que deducirle el préstamo del Banco Central Hipotecario de 608,079.19 soles y la suma de 45,090.58 soles de la cuenta corriente que la firma le debía al Banco Italiano, ambas sumas asumidas por la Negociación Agrícola Mallares. Finalmente, la suma de 1,546,830.23 soles, más un extra de 3,169.77, hacía un total de 1,550,000 soles, el cual era el valor de la Negociación Agrícola Mallares. Luego 1,050 de sus acciones de mil soles cada una fueron asignadas a C. Romero & Co., mientras 500 acciones de mil soles fueron a la familia Arrese. Ver el Registro de Tierra de Piura, Título No. 56.

19. El préstamo estaba orientado a apoyar la etapa de crecimiento de 1949.

perteneció a la familia Checa. Luego fue transferida a la familia Raygada, que la perdió luego de haberla otorgado en garantía hipotecaria para un préstamo de la compañía Comercial Wiese. Finalmente, esta firma vendió la hacienda a C. Romero & Co., quien la repotenció con 12 millones de soles con la finalidad de producir principalmente arroz y algodón²⁰.

Al final del proceso de adquisición de las haciendas, Romero había construido las bases de un grupo económico. El comercio de algodón y bienes importados²¹, desmote, procesamiento de semillas de aceite, el cultivo de algodón y hasta la manufactura de textiles²² eran simultáneamente administrados por un equipo profesional²³. Tres áreas claves estaban bajo la responsabilidad del equipo administrativo: planeación estratégica, inversión y finanzas y la administración del personal y la tecnología²⁴.

Esta última era crítica porque durante la década de 1920 Piura experimentó la introducción de una variedad de algodón llamado *pima*, lo que demandó cambios radicales en los sistemas de cultivo (Low 1979: 148). De 1922-1924 en adelante, el algodón pima desplazó rápidamente al antiguo *aspero* o *del país* y hacia 1927 se convirtió en “el” producto de exportación de Piura²⁵. El Grupo Romero fue uno de los primeros en mecanizar el cultivo de algodón importando tractores, equipos de arado y máquinas de tratamiento de semillas. Pero había preocupaciones adicionales: las plagas y el clima. Para remediar esto, el grupo creó un laboratorio que era manejado

20. De acuerdo con la declaración legal, fechada el 25 de octubre de 1954, Calixto Romero S.A. otorgó 3,300,000 soles a la nueva empresa agrícola (Volumen IV, página 164 de los archivos de los Registros Públicos de Piura).

21. Low (1979: 265) menciona que Romero (entre otros en diferentes valles de algodón) era un agente para autos y repuestos. Asimismo, dijo que “los cultivadores en Piura eran conocidos por sus frecuentes cambios de vehículo para mantenerse con los últimos modelos”.

22. Low (1979: 262) menciona que, durante la década de 1930, “El establecimiento de Romero, en Sullana, no era muy grande”, pero no pudimos confirmar esto.

23. Desde 1920, el equipo gerencial empezó a contar con un equipo calificado y personal técnico como Manuel Arribas Romero, Balarezo, García, Moser, Mollet y Arana, entre otros.

24. De acuerdo con la entrevista con un antiguo administrador de campo de la hacienda Mallares, había una constante preocupación por el entrenamiento del personal con las últimas técnicas para garantizar un incremento en la productividad.

25. De acuerdo con Low (1979: 148), el pima fue introducido por el alemán Emilio Hilbck. “Probablemente introducido en Piura en una escala comercial en 1924, llegó a formar el 5% de las exportaciones de algodón de Piura en 1925, 23% en 1926, 32% en 1927, 73% en 1928, 92% en 1929 y 98% en 1930”.

por técnicos europeos y construyó una estación meteorológica que les permitiera pronosticar cambios en el clima regional²⁶.

El equipo de gerencia era un elemento clave en la vida del grupo económico. Estaba compuesto, principalmente, por los miembros masculinos que lideraban la familia y los administradores de las diferentes divisiones del grupo. Desde el fundador, Calixto Romero, hasta la tercera generación liderada por Dionisio Romero, todos participaron en las diferentes divisiones del creciente grupo.

El incremento del desarrollo empresarial del grupo obligó al fundador a implementar un explícito plan a largo plazo de reclutamiento de gente altamente calificada. Esto explica la decisión del fundador de financiar estudios en economía y finanzas en Inglaterra, de un pariente español, Feliciano del Campo Romero, quien pasaría a liderar el grupo en su etapa de inserción en los mercados de Lima. Luego de la muerte del fundador en 1935, Feliciano del Campo asumió el liderazgo del grupo con el sólido e incondicional apoyo de la familia y el equipo gerencial. Éste fue el punto de partida de la segunda generación.

4.2 El Grupo Romero en el mercado de desmote de algodón en Piura

El Grupo Romero ingresó en un mercado que estaba altamente concentrado por la limitada disponibilidad del algodón. Esto forzó a todas las firmas a ver maneras de mantener en marcha al menos una estructura básica de operación debido a la demanda extranjera por pima. Muchos de los contratos, firmados cada tres años, establecían cuotas rigurosas de producción y cualquier caída descalificaba del mercado de exportación. Inclusive, compañías extranjeras como Duncan Fox, tenían un fuerte apoyo financiero de sus compañías matrices, que les permitían competir en el mercado ofreciendo mejores condiciones que las de los comerciantes locales para la compra de algodón.

Productores regionales como C. Romero & Co., Cía. Desmotadora Piura, Hacienda San Jacinto y F. R. Bolognesi tuvieron que afrontar los diferentes ciclos del mercado de algodón a lo largo de las décadas. Pero, lo más importante, tuvieron que enfrentar la fuerte competencia de compañías extranjeras²⁷.

26. De acuerdo con una entrevista con un antiguo administrador de campo de la hacienda Mallares, Piura, 1984.

27. Para un detallado análisis económico ver Reaño y Vásquez (1988: 61-68).

El año 1951 fue crítico para C. Romero & Co. debido a la presión del mercado. Por un lado, la firma obtuvo la menor participación de su historia en el mercado: 8.5%. Por otro lado, el *trader* Bunge & Born, conocido como La Fabril en el Perú, abrió su primera planta de desmote de algodón en Piura: Desmotadora Santa Teresita, la cual llegó a obtener el 4% del mercado en su primer año de operación. De esta manera, el *trader* germano-argentino comenzó a competir de manera abierta en el mercado de fibra extra larga de algodón en Piura. Este proyecto tenía una alta posibilidad de ser un éxito, puesto que el *trader* había constituido una red comercial y financiera que ya le había ayudado a obtener el 30% del mercado de algodón en bruto.

Dentro de este marco competitivo, el Grupo Romero vio la necesidad de mejorar sus relaciones con el sistema financiero para retener o mejorar su poder de mercado. Habiendo Calixto Romero, el fundador, invertido en acciones de bancos comerciales líderes como el Banco Italiano desde 1918 (Bardella 1989: 213), fue el jefe de la segunda generación de la familia, Feliciano del Campo Romero, quien dio un salto estratégico aun mayor: fundó un banco comercial, propiedad tanto de inversionistas extranjeros como peruanos. Éste fue el primer paso del Grupo Romero para dejar su identidad regional.

En conclusión, podemos ver cómo el Grupo Romero formó el nuevo núcleo de negocios del grupo: las haciendas de cultivo de algodón. Alrededor de éstas se constituyó una red organizada de firmas relacionadas entre sí, que eran administradas por un único equipo gerencial bajo el liderazgo de un miembro de la familia con formación universitaria. Esta manera de gerenciar el grupo le permitió a Romero enfrentar el comportamiento cíclico del mercado de desmote, en el que los inversionistas extranjeros habían adquirido posiciones prominentes y, a su vez, comenzó a relacionarse con la élite limeña a través de inversiones conjuntas en firmas.

5. De algodóneros a banqueros: expansión inicial de 1951 a 1969

El año 1951 significó para el Grupo Romero un punto de inflexión, ya que en él se desarrollaron tres líneas de expansión. En primer lugar, se asoció con las empresas líderes extranjeras del mercado regional de desmotado de algodón regional. Segundo, fundó y administró instituciones financieras a nivel nacional. Por último, adquirió acciones en los sectores industriales y en empresas de bienes raíces de Lima.

5.1 El mercado de desmote de algodón: 1952-1969

Es posible identificar dos etapas en la participación del grupo en el mercado de desmote de algodón.

Durante el período 1952-1956, la participación del Grupo Romero en el mercado de desmote de algodón en Piura creció de 8.15% a 14.2%. Más aun, la participación del mercado de las cuatro compañías más grandes se incrementó y se volvió más estable (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1

CONCENTRACIÓN DE MERCADO EN LA INDUSTRIA DEL DESMOTE DE ALGODÓN DE FIBRA EXTRÁLARGA EN PIURA: 1953-1956

Años	% Top 4	# Firmas
1953	61.0	11
1954	73.4	9
1955	72.4	10
1956	75.7	10

Fuente: Reaño y Vásquez (1988: 79).

Las cuatro empresas más importantes de este período eran Cía. Desmotadora de Piura, C. Romero & Co., F. R. Bolognesi y A. R. Temple. Aunque 1953 fue un año difícil dada la presencia de plagas en la siembra y la caída de los precios internacionales, 1954 fue mucho más prometededor. C. Romero & Co. ganó el control del 25% del mercado regional, debido a la compra de 940 hectáreas cultivables de la plantación algodонера de Santa Sofía en Piura.

Sin embargo, en 1955, el grupo germano-argentino Bunge & Born, mediante su firma local La Fabril S.A., amplió su influencia estableciendo y operando plantas desmotadoras de algodón en zonas estratégicas de Piura, Sullana y Catacaos. Inmediatamente después, La Fabril se convirtió en el líder del mercado con un 33.4% del control. El Grupo Romero -pese a la reducción de su participación en el mercado de 25.3% en 1954, a 17.4% en 1955 (ambos años de plaga y bajos precios)- mantuvo su nivel y aumentó su participación en los años siguientes.

En 1956 la participación en el mercado del Grupo Romero se incrementó a 19.5%, lo que significó que junto con el Grupo Bunge & Born controlaron más del 50% del mercado (Reaño y Vásquez 1988: 67). Una

posible explicación para esto era que Romero, siendo inversionista en instituciones bancarias, mejoró sus medios de financiamiento y por lo tanto su competitividad.

Las compañías de la familia Romero consiguieron mantener un crecimiento estable en la participación del mercado, llegando tan alto como 25% y 31% en 1961 y 1966 respectivamente. Del mismo modo, el Grupo La Fabril consolidó su posición de líder con el 40% del mercado de desmote de algodón en 1966. Así pues, dado el desempeño de los grupos La Fabril y Romero, la concentración del mercado alcanzó un nivel tal que las dos firmas sumaban el 70% del mercado piurano (Reaño y Vásquez 1988: 67).

5.2 El mercado financiero: 1951-1969

El objetivo corporativo del grupo era mantener la competitividad en el mediano y largo plazo. En consecuencia, era importante encontrar nuevas alternativas de inversión, que permitiesen consolidar la posición inicial del grupo en relación con sus competidores y al mismo tiempo permitir el acceso a otros nichos de mercado. El mercado financiero parecía ser una opción atractiva que podía llenar estos requerimientos (Reaño y Vásquez 1988: 71).

5.2.1 La fundación del Banco Continental

En 1951 el Grupo Romero, junto con otros empresarios limeños, fundó el Banco Continental con un capital inicial de 45 millones de soles. Entre los empresarios se encontraban George Bertie Donaldson (británico), Feliciano del Campo Romero (español), Carlos Enrique Sutter Modorri (suizo), Carlos Díaz Ufano Schutz (peruano), Enrique Pardo Heeren (peruano) y Manuel María Ízaga Pérez (peruano). La primera junta directiva fue constituida por los más prominentes miembros de la élite local (Reaño y Vásquez 1988: 72).

Es importante notar que Feliciano del Campo Romero, el representante del Grupo Romero, era el accionista con el mayor porcentaje de acciones en el banco (8.9%). Sin embargo, Alfredo Álvarez Calderón fue el director ejecutivo del banco, a pesar de tener solamente el 0.5% de las acciones, pues la elección de dicho cargo se basaba en el principio de nominar a alguien de máximo crédito personal, comercial y prestigio social. Así pues, Álvarez Calderón y los accionistas que lo apoyaban tenían una red de relaciones con importadores, exportadores, industriales, corre-

dores de bolsa y hacendados que permitirían que el banco compitiera en el mercado financiero.

De este modo, el Grupo Romero estableció una sólida relación de negocios con la élite empresarial del Perú, formando grandes compañías. Aun cuando esta estrategia de *networking* fue también empleada por otros dueños de plantaciones algodonerías de Piura, éstos optaron por jugar un papel secundario o marginal en la toma de decisiones del banco (Reaño y Vásquez 1988: 75). El total de acciones de propiedad de empresas productoras de algodón en el Banco Continental llegó a 5.8%, que era menos del 8.9% controlado únicamente por el Grupo Romero. No obstante la estrategia era la misma: crear mejores medios de obtener acceso a financiación que respalden las actividades de desmote del algodón pima y el comercio exportador de algodón pima en el Perú, dada la fuerte competencia de las compañías extranjeras. Por otro lado, no podía negarse cuán crítico era ganar acceso a la información buena y oportuna. Invertir en la constitución de un banco abría mejores canales de acceso al mercado de información y, por tanto, a mejores decisiones de negocios²⁸.

El desempeño del Grupo Romero durante la década de 1950 estuvo orientado a aumentar su participación en la toma de decisiones dentro del banco, mediante un incremento gradual de su control relativo de acciones que llegaron a un máximo de 10.6% en 1965 (Reaño y Vásquez, 1988: 79). Esta estrategia fue muy singular porque el incremento no se basó en grandes adquisiciones, sino más bien en conseguir la representatividad legal de un mayor porcentaje de acciones de otros empresarios. Este método fue ventajoso, pues evitó la necesidad de desembolsos de capital; no obstante, tenía que satisfacer las expectativas de los accionistas que esperaban sus dividendos a cambio del otorgamiento del poder legal. En este sentido, Feliciano del Campo Romero puede ser identificado como un accionista-emprendedor. Él consideraba al banco como una fuente alternativa de financiamiento para las operaciones comerciales del grupo, así como una nueva línea de inversión a ser explorada. Mientras tanto, aquellos pequeños accionistas que apoyaban al Grupo Romero veían al banco como una fuente de ingresos mediante la distribución de dividendos.

Esta política fue poco consistente a la luz de la toma de control por el Chase Manhattan Overseas Banking Corporation de Nueva York, con un 51% de las acciones del Banco Continental en 1964. Es más, el Grupo

28. Una red de relaciones empresariales entre los accionistas principales del Banco Continental puede verse en la Cuadro No. IV. 4 en Reaño y Vásquez (1988: 77).

Romero disminuyó su participación accionaria en el Banco Continental de 10.6% en 1965 a 0.17% en 1968 (Cuadro 4.2), a pesar de que el grupo estaba reforzando su consolidación en el mercado algodónero.

Cuadro 4.2

BANCO CONTINENTAL, 10 PRINCIPALES ACCIONISTAS: 1960-1969
(% de acciones)

Accionista	1960	1965	1966	1968	1969
Romero	n.a.	10.59	0.33	0.17	n.a.
Pardo Heeren	6.62	1.56	1.58	2.52	2.3
Albrecht Seeger	18.81	3.81	3.59	-	-
Álvarez Calderón	13.31	3.68	2.07	-	-
Carlos Sutter	3.24	1.67	1.82	-	-
Max Reiser	2.14	1.46	1.46	1.83	n.a.
G. Aspíllaga A.	1.87	0.22	0.22	0.98	1.2
Ricardo Bentín	0.11	0.68	0.11	0.47	n.a.
Chase Manhattan	-	51.00	50.66	51.00	51.05
M. G. Patrick	-	-	10.36	9.29	10.96
Diez más importantes	46.10	74.67	72.20	66.26	65.51
Resto	53.90	25.33	27.80	33.74	34.49
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Reaño y Vásquez (1988: 79).

No obstante, la decisión del Grupo Romero de expandir su portafolio de inversión a la banca, compañías de seguros e industrias manufactureras, contrastó con la del resto de accionistas algodóneros del Banco Continental, quienes no diversificaron su capital. La idea del grupo era la de hacer un mejor uso del capital líquido resultante de la venta de sus acciones del banco, mediante una reinversión de éstas comprando participaciones en otras empresas. Mientras Feliciano del Campo no perdiera su posición en la Junta de Directores, era posible mejorar la propia participación del banco en el mercado de depósitos y préstamos. Ésta fue una ventaja porque permitió que la gerencia del Grupo Romero adquiriera una influencia mayor a través de este banco que tenía mayores contactos internacionales (Reaño y Vásquez 1988: 80).

5.2.2 Participación en el Banco de Crédito del Perú

Hacia fines de la segunda década del siglo veinte, el Grupo Romero había empezado a adquirir acciones del Banco de Crédito del Perú (ex-

Banco Italiano) en un intento de diversificar sus fuentes de financiamiento y de colocación de capital. Sin embargo, el control y pertenencia del banco había estado principalmente en manos de los inversionistas extranjeros desde su fundación en 1889, por lo que la participación en la gerencia del banco de los inversionistas nacionales era mínima.

Para el año 1951, el Grupo Romero poseía 4.4% de las acciones del accionariado del Banco de Crédito, frente al 48% controlado por la compañía de Lima Light & Power Company. Ambos accionistas estuvieron representados en la Junta General Anual por Enrique Ayulo Pardo y Hernando de Lavalle, quienes eran presidente y director del Banco de Crédito del Perú, respectivamente. Como no existía ningún conflicto de intereses, esta institución se convirtió en un punto de encuentro para el *networking*²⁹.

Aun cuando el control de inversionistas extranjeros se mantuvo estable por un largo tiempo, la participación del accionariado empresarial nacional en el Banco de Crédito mostró variaciones. En primer lugar, el Grupo Romero incrementó ligeramente su moderada participación, lo que permitió a Dionisio Romero Seminario, líder de la tercera generación de la familia, obtener un asiento en el directorio del banco. En segundo lugar, apareció en escena un empresario que no estaba involucrado ni con influentes inversiones en agricultura ni minería: el industrial pesquero Luis Banchemo Rossi, quien había acumulado un 24.2% de las acciones del banco en 1969. La concentración de la propiedad era un aspecto crítico porque ocho de los más importantes accionistas pasaron de poseer un 50.1% en 1960 a un 72.6% en 1969.

5.2.3 Compañías de seguros

El Grupo Romero encontró un canal adicional para sus inversiones: el sector seguros. En el año de 1953 poseía un 4.8% de las acciones de la firma líder, El Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros (Reaño y Vásquez 1988: 85).

Como puede apreciarse, el grupo ya había desarrollado vínculos con empresarios influyentes en la élite nacional como Pardo Heeren y Álvarez Calderón, que estaban entre los fundadores del Banco Continental. Años más tarde, el Grupo Romero logró acumular el 21.5% de las acciones,

29. Ver Cuadro No. IV. 8 en Reaño y Vásquez (1988: 83).

mostrando un evidente interés en controlar esta firma líder (Reaño y Vásquez 1988: 86).

5.3 Expansión a través de la diversificación

El formar parte del mercado financiero no era la única estrategia del Grupo Romero, para minimizar riesgos era clave diversificar su cartera de inversiones. Aunque esto fuese fácil de planear, era difícil de implementar. Para mantener su participación en el mercado de algodón, la preocupación primordial del grupo fue incrementar la competitividad de la organización entera.

A mediados de la década de 1950 el grupo económico incrementó su capacidad de producción por medio de la adquisición de nuevas plantaciones de algodón en los valles de Chira y Piura. Al mismo tiempo, el grupo participó en un contrato *joint venture* con F. P. Mostert & Co., un *trader* internacional de granos. Con esto se completaba el circuito: el grupo amplió más el ámbito en el negocio de la agricultura, ligándolo con el sistema financiero y, finalmente, asegurándose de tener compradores internacionales.

La combinación de estrategias en tres áreas claves –producción, finanzas y comercio internacional– le permitió a Romero no sólo mantener su participación en el mercado del algodón, sino también incrementarlo a un 31% en 1966. Esto fue un buen resultado en comparación con el *trader* Bunge & Born, quien ya controlaba el 40% del mercado en el Perú.

Es posible identificar, por un lado, un crecimiento hacia fuera del Grupo Romero. Sin embargo, subsistía una fuerte dependencia del núcleo de negocios con el algodón, que el grupo trataba de disminuir al diversificar el riesgo de sus inversiones. Su siguiente estrategia fue invertir en compañías que cotizaban en la Bolsa de Valores de Lima, especialmente en aquellas industrias cuyas perspectivas estaban relacionadas con el crecimiento urbano. Sin embargo, en esto la familia Romero intentó jugar un rol emprendedor pues su control de acciones era muy pequeño. Sólo en un caso, Feliciano del Campo Romero se convirtió en miembro de un directorio, el de la Cervecería Backus & Johnston, controlada por el Grupo Bentín.

Es posible, por otro lado, observar un crecimiento hacia adentro del grupo económico. La firma multidivisional, C. Romero & Co., empezó a establecer, legal y operacionalmente, compañías independientes. Por ejemplo, la división de comercio sirvió de base para establecer la firma Almacenes Romero S.A. Esta compañía empezó a operar en setiembre de 1950 con el objetivo corporativo de expandir el negocio del comercio para el mercado interno de dos maneras: en primer lugar, importando maqui-

naria y equipos para la industria y la agricultura y, en segundo lugar, vendiendo extensivamente la producción de aceite vegetal y de jabones de las industrias del grupo. Debido a este objetivo, la firma empezó a abrir sucursales en las ciudades más importantes del norte peruano como Sullana, Chiclayo, Tumbes y Trujillo. Estas sucursales se volvieron más tarde empresas legalmente independientes, aunque mantuvieron una estrecha coordinación administrativa funcionando como grupo.

Al mismo tiempo, el grupo constituyó una firma que se especializó en la compra de algodón en bruto, desmotándolo y vendiéndolo a exportadores mediante contratos en la Cámara Peruana de Algodón. Esta nueva firma, Romero S.A., firmó contratos con Calixto Romero S.A. con la finalidad de organizar tanto el desmote como el financiamiento de la compra de algodón en bruto de los productores locales.

Finalmente, en 1967 la división administrativa de importación-exportación creció tanto que se creó una nueva compañía, Romero & Co. Agentes, cuyo objetivo principal era encargarse de los procedimientos internacionales de comercio del grupo.

Concluyendo el análisis, la composición de la cartera de inversiones del Grupo Romero durante los últimos años de la década de 1960 sugiere cuatro ideas guías.

Primero, el Grupo Romero tenía una concentración del 50% en sus inversiones en el sector agricultura. Esta medida puede subestimar la infraestructura acumulada por las haciendas luego de años de inversión en maquinaria y equipo. Pero lo que es claro es que el grupo era altamente dependiente del negocio del algodón, debido al considerable nivel de integración vertical y horizontal alrededor de este producto.

Segundo, a pesar de que el grupo económico había invertido en otras industrias como la Cervecería Backus & Johnston, donde mantuvo un lugar en el directorio, y Textil Algodonera, éste no era su usual enfoque de inversión. En contraste al resto de hacendados de Piura, el Grupo Romero estableció una industria de aceite vegetal y una red de plantas de desmote de algodón que operó desde 1926. Esto finalmente representó el 30% del total de capital del grupo. Es importante resaltar que toda su infraestructura dependía básicamente de la producción de algodón pima.

Tercero, si bien la inversión en banca y seguros representaba no más del 8% de la cartera de inversiones del grupo, su participación en instituciones financieras era estratégicamente importante. Así, Romero tenía el 7.4% de las acciones del Banco de Crédito (ex Banco Italiano) y el 21.5% de El Pacífico, Cía. de Seguros y Reaseguros: ambas instituciones líderes

en el mercado financiero y por tanto puertas de entrada para el *networking* en las altas esferas empresariales.

Finalmente, si bien Romero no realizó una importante inversión de capital en las áreas de comercio y servicios especializados, estos últimos jugaron un crucial papel en el funcionamiento de la red de firmas relacionadas a la industria de algodón pima. Al final, esto se convirtió en el núcleo de negocios del Grupo Romero por cuarenta años.

6. Capitalizando oportunidades: 1970-1979

El gobierno militar del general Velasco ejecutó una serie de reformas estructurales que afectaron las inversiones en la agricultura, la industria y la banca. Dentro de este marco, ¿cómo reaccionó el Grupo Romero a las nuevas reglas del juego? Tomando en consideración que el Gobierno intentó persuadir a los hacendados para que invirtiesen en la industria manufacturera, ¿tomó ventaja Romero de las oportunidades políticas y de mercado? Sabiendo que Velasco estaba fomentando la industrialización por sustitución de importaciones (ISI), y dado el cargado clima político nacionalista, ¿cuál fue el impacto final de las reformas de Velasco en la cartera de inversión de Romero y en su estilo de gerencia durante la década de 1970?

6.1 La reforma agraria

En 1969 el Decreto Legislativo No. 177716 significó que el Grupo Romero perdiese el 50% de sus activos. El Gobierno expropió 10,032 hectáreas de tierra cultivable de las haciendas³⁰ y los pagó con Bonos Agrarios. Sin embargo, las normas de Decreto permitían a los hacendados la alternativa de quedarse con la cosecha de la compañía en curso en vez de retener 150 hectáreas por hacienda. Así, Romero prefirió quedarse con los 85,000 quintales de la cosecha de algodón durante 1968-1969, con un valor de US\$ 4 millones en efectivo³¹. Además, el Decreto Legislativo permitía a los dueños de tierras intercambiar sus Bonos Agrarios por capital. El Gobierno estableció un fondo para financiar y promover firmas indus-

30. El Grupo Romero interpretó la norma de que 94,154.7 hectáreas de tierra cultivable pertenecían al Estado por derecho. Por esto resulta incorrecto el creer que los funcionarios públicos y los Romero acordaron expropiar sólo el 9.64%. Lo que es cierto es que este porcentaje era todo lo posible de afectar según el Decreto Legislativo.

31. Entrevista con Dionisio Romero Seminario. Lima, diciembre de 1986.

triales, llamado Fofipei³², cuyo objetivo principal era convertir los bonos agrarios en capital financiero para la constitución de firmas³³.

Romero presentó una solicitud de financiamiento a este fondo promocional. El grupo recibió en 1972 un financiamiento del 50% del proyecto por parte del Estado para la construcción de una planta de hilados de algodón pima en Piura. Los fondos provinieron de Fofipei, los cuales eran manejados por la agencia financiera estatal Cofide. El proyecto cubría todas las expectativas de desarrollo industrial que el Gobierno tenía en mente como un proyecto ideal: una proyección de \$ 2.4 millones en exportaciones, alto valor agregado usando insumos nacionales y una locación fuera de Lima³⁴. La opinión favorable del comité del Fofipei tuvo que ser confirmada por el banco estatal de desarrollo industrial, el Banco Industrial del Perú. Días después de la presentación de la solicitud al comité del Fofipei y días antes de que la aplicación fuera aprobada por el Banco Industrial del Perú, el Gobierno designó a Dionisio Romero como miembro del directorio de este banco³⁵. El proyecto de formación de Industria Textil Piura S.A. fue aprobado aun y cuando el ministro de Industrias tuvo algunas observaciones técnicas³⁶.

Pese a las espléndidas cualificaciones de Textil Piura, cabe resaltar que el apoyo financiero por parte del Gobierno para el Grupo Romero era algo fuera de lo ordinario. En primer lugar, las firmas industriales de Romero recibieron una larga porción del crédito disponible del Fofipei, por ejemplo en 1975 dos compañías de Romero absorbieron el 61% de sus fondos mien-

32. Para un mayor detalle sobre el Fondo de Financiamiento para la Promoción de Empresas e Industrias ver D. L. No. 17716, Título XIII, Capítulo II, Artículo 1760.

33. Contrariamente a diversas versiones, el primer proyecto que recibió fondos fue presentado por la familia Álvarez Calderón para constituir una firma de US\$ 1.2 millones que producía casas prefabricadas ("Agrarian Bonds to be used for Housing Projects", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1626, 3 March 1972).

34. De acuerdo con la reunión de comité del Fofipei el 29 de agosto de 1975, reporte no publicado, división de documentación, Banco Industrial del Perú.

35. De acuerdo con la Memoria y Balance General de 1972 del Banco Industrial del Perú, el Directorio estaba conformado por el general José Loayza Amésquita; como representantes del sector financiero, Gabriel Lanatta Piaggio, Manuel Moreyra, Piero Oddone y Mario Lértora; como representantes del sector industrial y del comercio, Raymundo Morales U., Dionisio Romero S., Adrián Van Ginhoven, y como representantes del sector pesquero, José Cárdenas R. y Enrique Gómez O.

36. Oficina Sectorial de Planificación del Ministerio de Industria, reportado al Banco Industrial del Perú el 18 de octubre de 1972.

tras que otras 14 empresas tuvieron el resto³⁷. En segundo lugar, Industria Textil Piura S.A. recibió fondos para sus etapas operativas en 1975³⁸ así como para la expansión de la planta en 1979³⁹, en ambos casos los fondos del Estado representaron 54.8% y 60.8% respectivamente.

6.2 La reforma financiera

En 1968 el Decreto Ley No. 17330 fue emitido para minar el control de capitales extranjeros en los bancos y compañías de seguros (De la Mena 1979). Debido a este decreto, los inversionistas extranjeros tuvieron que reducir su participación accionaria a no más del 20% en cada institución, así los empresarios nacionales se encontraron frente a nuevas posibilidades para aumentar su influencia en el sistema financiero mediante la compra de acciones bancarias⁴⁰. Romero fue uno de esos grupos que sacó el máximo provecho a estas oportunidades. Así, en el caso específico del Banco de Crédito del Perú⁴¹ (cuya participación era del 30% en el mercado de depósitos), el Grupo Romero incrementó su accionariado de 5.6% en 1970 a 11.8% en 1976. En contraste, el Banco Sudameris et Italienne, que había sido dueño y administrador del Banco de Crédito por décadas, tuvo que reducir su participación de 50.1% a 26.5%⁴².

La medida extrema de expropiación en el sistema financiero fue aquella tomada contra el Banco Continental. Fue importante para Romero aun cuando el grupo era dueño de no más del 1% de las acciones del banco⁴³: la cantidad de efectivo recibida como pago por la expropiación fue más allá de sus expectativas. El gobierno de Velasco pagó hasta 15 veces el valor en libros de las acciones del Banco Continental. Este hecho no solo favoreció al

37. Según estadísticas del 15 de octubre de 1975 en la Memoria y Balance General del Fofipei, Banco Industrial del Perú.

38. *Ibidem*.

39. De acuerdo con la Memoria y Balance General 1979 de Industria Textil Piura S.A.

40. La Corporación Financiera de Desarrollo, Cofide, trató de adquirir 12% de las acciones del líder del Banco de Crédito, lo que hubiera convertido al Estado en el mayor poseedor de acciones ("Government buying into Banco de Crédito", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1616, 24 December 1971, p. 2).

41. Según el *Peruvian Times*, el Gobierno presionó al sector financiero a tal punto que algunos oficiales propusieron que Cofide debía comprar el 20% de las acciones.

42. Según el registro de accionistas de la Junta General Anual del Banco de Crédito del Perú, Registros Públicos de Lima, 1970 y 1976.

43. Según el registro de accionistas de la Junta General Anual del Banco de Crédito del Perú, Registros Públicos de Lima, 1970.

Chase Manhattan Overseas Banking Corporation con su 51% del Banco Continental, sino que favoreció a los empresarios locales como Romero que tenían menores participaciones (*Peruvian Times* 1975: 3).

6.3 Limitando a los inversionistas extranjeros

El gobierno militar emitió una serie de medidas para limitar el alcance de las inversiones de empresas extranjeras. Por ejemplo, hubo regulaciones que limitaban a 48% el porcentaje de tenencia de acciones por parte de los extranjeros en las nuevas compañías que se establecían, estricto control de regalías y transferencia de fondos, imposición del concepto de la "comunidad industrial" que significaba que en el largo plazo los trabajadores poseerían el 51% de la empresa.

En el caso particular del mercado de aceite comestible, la firma americana Anderson Clayton & Co., establecida en 1933, fue muy sensible al riesgoso ambiente político y al cambiante mercado internacional de materias primas (Gonzales Vigil y Parodi 1979: 32-33). En 1971, Romero compró el conglomerado Anderson Clayton que incluía fábricas en Lima y Pisco y, una cadena de servicios de desmote de algodón en Nazca, Palpa, Ica, Pisco y Huacho, agencias de aduanas en Pisco y Lima, una compañía almacenera para la recepción y despacho de algodón, un pequeño negocio agrícola y una firma de servicios de almacenaje. Romero pagó únicamente \$ 2.6 millones de dólares⁴⁴ cuando el valor del mercado de estas propiedades era mucho mayor a esa suma⁴⁵. Más aun, la adquisición de Anderson Clayton & Co. significó dar un paso más hacia la formación de una gerencia corporativa. Romero tuvo que aprender a utilizar los nuevos sistemas que Clayton desarrolló para administrar las diversas áreas bajo su control. Éste fue un beneficio adicional que resultó fundamental para enfrentar los cambios en el ambiente político y empresarial⁴⁶, consolidando el aprendizaje institucional que llevaría al grupo a estratégicas decisiones en el futuro.

De este modo podemos ver como el Grupo Romero tuvo la fuerza organizacional para controlar un tercio del mercado de aceite comestible,

44. "Calixto Romero pays \$ 2.6 million for Anderson Clayton", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1609, 8 October 1971.

45. Los 153,000 mts. cuadrados de tierra urbana que pertenecían a Ransa en la provincia del Callao (Lima) fueron valuados en US\$ 3.5 millones.

46. Entrevista con el abogado corporativo del Grupo Romero.

en abierta competencia a la subsidiaria de *trader* Bunge & Born, La Fabril, el grupo líder en 1975⁴⁷.

En conclusión, las reformas de Velasco resultaron tanto en pérdidas como en ganancias para el Grupo Romero. El núcleo de negocios de la producción de algodón fue expropiado. No obstante, su adaptación a las nuevas reglas de juego permitió al grupo expandir sus intereses hacia las finanzas, almacenaje, servicios aduaneros y manufactura textil. En parte, esto puede ser explicado por su cercana relación con el Gobierno y, en parte, por su repuesta a las oportunidades políticas y del mercado. La adquisición del conglomerado Anderson Clayton fue una gran oportunidad para la expansión dentro del mercado de aceite comestible, pero también fue una pauta de inflexión en su desarrollo organizacional como grupo.

7. Consolidación temprana: de “complotando golpes” a “concertando inversiones”: 1979-1986

La inestabilidad generada por los gobiernos de Morales Bermúdez (1975-1980) y Belaunde (1980-1985) impulsó un comportamiento de adaptación en el sector privado, como hemos visto en el Capítulo 1. Habiendo alcanzado una gran expansión no planeada de sus intereses, que fortaleció su presencia en diferentes mercados y su posición política en el gobierno de Velasco, ¿cómo capitalizó estas ventajas económicas y no económicas? Vamos a ver que el Grupo Romero gozó de una consolidación temprana como un grupo económico competitivo, pues apareció como uno de los más poderosos intereses empresariales dentro de las altas esferas económicas y políticas durante la década de 1980⁴⁸. La pregunta es ¿cómo pudo el grupo hacer todo eso en un ambiente tan cambiante, y cuál fue su real margen de maniobra en el Perú como un grupo formado y basado en una gestión predominantemente familiar?

7.1 El “golpe maestro” en el Banco de Crédito

El Grupo Romero ideó y estuvo al frente de la recomposición de la Junta Directiva del Banco de Crédito en 1979. Dionisio Romero, líder de

47. De acuerdo con el Ministerio de Industrias (1976), Estadística Industrial, el mercado estaba controlado por el Grupo Bunge & Born.

48. Según la revista *Debate*, en la “Sobreviviencia del poder en el Perú”, Dionisio Romero estuvo entre los diez más poderosos del país durante la década de 1980.

la tercera generación de la familia, asociado con Verme-Pinasco, Ghio, Raffo, Brescia y el Grupo Nicolini, tomó control de la administración del banco de los italianos, quienes lo habían controlado por nueve décadas⁴⁹. La "Operación Entebbe", tal como la llamó el periodismo local, requirió de dos años de secreta elaboración, porque muchos accionistas dispersos necesitaron ser convencidos para que otorgaran a Romero su representación legal en la Junta General Anual. Sin embargo, el declinamiento en la rentabilidad del banco y la insatisfactoria repartición de dividendos restó confianza a la administración italiana. Romero y sus socios tomaron ventaja de esta oportunidad.

Contrariamente a lo que el círculo empresarial predijo sobre las consecuencias de este "golpe", Romero y Raffo -actuando como presidente y vicepresidente del Banco de Crédito- implementaron cambios importantes: venta de inmuebles, incremento de préstamos a empresas públicas, creación de una compañía financiera para préstamos de largo plazo, compra de acciones de empresas *blue chips* y una ampliación de su red de agencias que llegó inclusive a Estados Unidos y el Caribe⁵⁰.

No obstante, a mediados de la década de 1980, Romero y los accionistas del banco transfirieron bienes inmuebles, consultoría y apoyo empresarial especializado a una nueva compañía llamada Inversiones Centenario. Poco después, esta firma se convirtió en una institución líder en el sistema financiero informal, trabajando cercanamente con otra firma estrechamente ligada a los grupos Romero-Raffo, el Atlantic Security Bank en Miami. Su manera de operar consistía en ofrecer tasas de interés más competitivas para ahorros y préstamos (Malpica 1989: 76-7), pero más importante, proveyó de fuentes de financiamiento en un contexto de represión financiera.

Así pues, Romero asociado con un grupo económico líder adquirió una prominente posición no solamente en el sistema bancario formal (compitiendo relativamente contra inversionistas extranjeros)⁵¹, sino también y más importante, en el sector informal (reforzando una manera cooperativa de trabajar entre los grupos).

49. "The Coup at the Crédito", en: *The Andean Report*, Vol. V, No. 5, May 1979, pp. 62-3.

50. "New Directions at Crédito", en: *The Andean Report*, Vol. VII, No. 1, January 1981, pp. 10-1.

51. Ver el análisis del caso del presupuesto de ley de 1982 durante el gobierno de Belaunde en Campodónico *et al.* (1993: 185).

7.2 El más grande inversionista local de la década de 1980

El Grupo Romero implementó el proyecto agro-industrial más grande de la década de 1980⁵², con una inversión planeada en US\$ 90 millones de los cuales el 72% era financiado por instituciones financieras nacionales y extranjeras. El complejo empresarial incluía una plantación de aceite de palma de 5,000 hectáreas de extensión en la selva central y una planta procesadora de aceite, cuyo costo de producción era menor al costo de producir con insumos importados para la industria de aceite vegetal.

Un elemento crítico para la implementación y supervivencia del proyecto fue la gerencia económica del Gobierno. Como argumenta Campodónico *et al.* (1993: 184), el Grupo Romero no sólo tomó ventaja de los esquemas promocionales gubernamentales (acceso a tierras, exoneraciones de impuestos y crédito subsidiado) sino que constantemente hacía *lobby* para que el Gobierno ejecute los esquemas de producción planeados e implemente las políticas de precios esenciales para obtener las rentas esperadas por el grupo.

7.3 Poniendo énfasis a la aventura textil exportadora

Ya vimos cómo Romero utilizó los bonos agrarios, convirtiéndolos en capital cubierto por fondos públicos para poder desarrollar una planta de hilado de algodón textil líder que produciría para exportación. Adicionalmente, los esquemas de impuestos y subsidios elaborados por el gobierno de Velasco para la promoción de industrias estratégicas fueron críticos para que Romero se estableciese en la manufactura textil. Sin embargo, las políticas de cortar los subsidios al sector privado de los gobiernos de Morales Bermúdez y Belaunde afectaron la posición de la firma del grupo, Industria Textil Piura. Específicamente, el gobierno de Belaunde (1980-1985) redujo el Certificado de Reembolso Tributario de Exportación, *Certex*, de 35.2% a 26.4% del valor F.O.B. de las exportaciones y esto desconcertó al sector privado. A pesar de la reducción de este subsidio indirecto para las exportaciones no tradicionales, el Grupo Romero siguió con sus planes. Así, Industria Textil Piura S. A. invirtió US\$ 28 millones más para expandir su planta de hilados para que la firma textil pudiera duplicar su producción a 390 toneladas métricas de estambre de algodón por mes⁵³. La variable clave fue

52. Ver Alcorta (1992: 129-40).

53. "Certex cuts Needle Yam Spinners", en: *The Andean Report*, Vol. VII, No. 4, April 1981, p. 72.

distribuir el riesgo y capitalizar el prestigio que el grupo tenía en la banca. Así, la expansión del proyecto de Romero fue financiada por la Corporación Andina de Fomento (el brazo financiero de la Comunidad Andina), el Banco Continental (un banco comercial por entonces propiedad del Gobierno), el Banco de Crédito (ahora controlado por Romero y otros grupos) y el Banco Wiese (por entonces del Grupo Wiese principalmente).

7.4 Concertando con el presidente

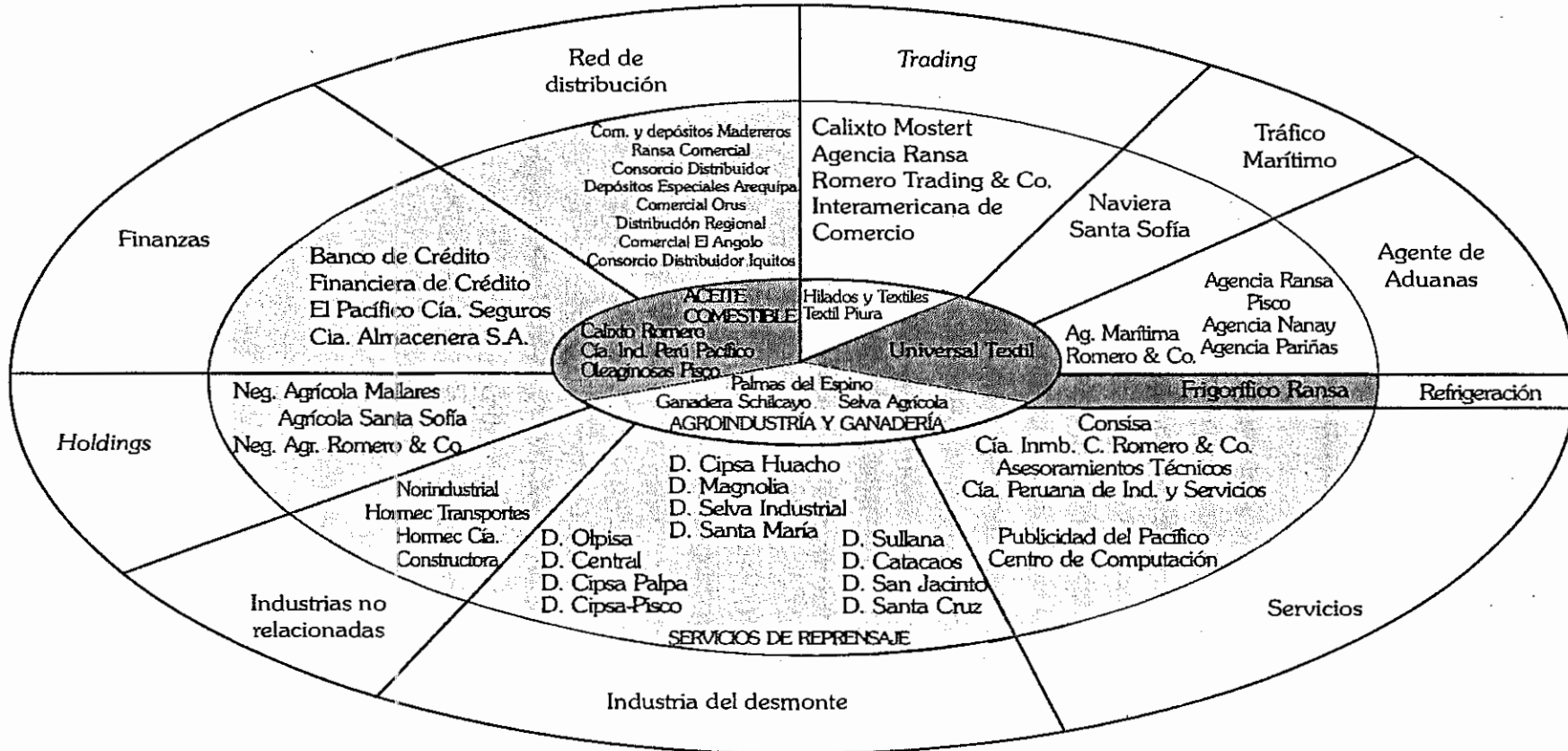
El grupo se acercó a las altas esferas políticas por diferentes rutas, indirectamente a través de gremios empresariales, o directamente, a través de relaciones personales. En 1986, el presidente de la confederación de gremios de la comunidad empresarial, Confiep, era un director del Grupo Romero. Al mismo tiempo, el presidente García propuso el proceso de *concertación*, en el que el Grupo Romero participó activamente. Como fue visto en el Capítulo 2, Romero y otros once grupos económicos participaron en un acuerdo para invertir parte de sus ganancias generadas por el breve *boom* económico. En el caso Romero, ellos invirtieron US\$ 2 millones en la planta de Industria Textil Piura S. A. para mejorar la calidad del hilado de algodón pima de exportación⁵⁴. Ésta fue la relación personal más obvia de Romero (como también de los otros grupos) desarrollada con altos funcionarios públicos de cualquier gobierno y esto dio un impulso a la posición de prestigio de Romero en el mercado y en la esfera política.

En conclusión, vemos aquí el período fundamental de la temprana consolidación del Grupo Romero: obtuvo el control del banco comercial privado más grande, realizó la inversión más grande en la agroindustrialización, se apresuró con su aventura de exportación textil y logró acuerdos con el presidente para llevar a cabo programas de inversión privada. El núcleo de negocios era ahora la industria de aceite comestible, alrededor de la cual operaban firmas integradas vertical y horizontalmente, textiles y agroindustria como podemos ver en el Gráfico 4.1. La etapa de consolidación llevó a una relación más cercana con los miembros de la élite local y con el Gobierno, lo que apreciamos al mostrar a Romero uniéndose a otros grupos locales para tomar el banco y formando parte del proceso de *concertación*. Romero fue considerado como uno de los empresarios más poderosos e influyentes en las decisiones de política económica en el Perú de la década de 1980.

54. "Raffo/SPCC Ventures Seek US\$ 35 mn Refinancing", en: *The Andean Report*, Vol. XVII, No. 10, November 1990, p. 185.

Gráfico 4.1

EL GRUPO ROMERO, 1990



□ Negocios orientados al mercado doméstico.

■ Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología y orientada al mercado doméstico

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

8. *Consolidación en un marco autoritario: 1987-1990*

El período 1987-1990 muestra cómo el Grupo Romero pudo mantener su nivel de producción e inclusive expandirlo a pesar del inestable ambiente empresarial generado por un Estado autoritario, desde un Estado expropiador bajo el mandato de García (1987-1990) a un sorprendente liberalismo de Fujimori (a partir de 1990).

La Ley de Nacionalización de julio de 1987 fue diseñada con el objeto de expropiar, supuestamente, la fuente de poder de los grupos económicos: los bancos comerciales privados. Romero propuso a los otros grupos económicos que debían prevenir que el Estado se apoderase del Banco de Crédito (banco líder). Su estrategia fue vender la mayoría de las acciones del banco a sus propios empleados antes de que la ley se promulgase. Eventualmente, la operación de transferencia de acciones fue efectuada a través de la Bolsa de Valores de Lima y tuvo que ser aceptada por el presidente. Así, Romero lideró la unión de grupos económicos que se enfrentó al autoritarismo del presidente García.

El Grupo Romero estuvo activo en la movilización que se generó al interior del sector privado y el resurgimiento de la derecha. Estableció una relación cercana con la Southern Perú Copper Corporation, la compañía minera americana que representaba el 15% de las exportaciones. Romero y Raffo habían constituido la firma Inversiones Centenario S.A. sobre la base del negocio de compra-venta y administración de inmuebles, construcción y asesorías especializadas que inicialmente pertenecían al Banco de Crédito. En 1987, Inversiones Centenario S.A. lideraba el mercado informal financiero ofreciendo altas tasas de interés para ahorros y acceso inmediato a créditos, en contraste al mercado formal. Así, Inversiones Centenario pagó tasas de mercado para los depósitos en moneda nacional de la Southern y pudo transferir dólares americanos al extranjero a través de otra firma de Romero y Raffo, el Atlantic Security Bank de Miami⁵⁵. Esta entidad creció hasta tres veces el tamaño del Banco de Crédito en sólo cinco años de operación⁵⁶.

55. *Ibíd.*

56. Conversación con Henry Van Ordt, analista financiero. Lima, setiembre de 1987.

Romero estuvo envuelto, indirectamente⁵⁷ en el escándalo financiero de la década de 1990: el Grupo Raffo/Southern no pudo pagar un préstamo del sector financiero de US\$ 35 millones.

Durante los dos primeros meses del gobierno de Fujimori, la Ley de Nacionalización de la Banca fue revocada. Romero y otros grupos económicos volvieron a controlar el Banco de Crédito⁵⁸. Sin embargo, desde 1991, Romero y Raffo implementaron otro golpe maestro, ahora en contra de sus antiguos socios, los grupos económicos⁵⁹.

En conclusión, hemos visto cómo Romero se consolidó como un grupo económico, enfrentando el *stress* político (de García) y el *stress* económico (de Fujimori). Si bien el foco central de interés fueron los asuntos financieros, el Grupo Romero mantuvo su núcleo de negocios activo. Este último fue fortalecido cuando en 1995 Romero adquirió la subsidiaria local de Bunge & Born, un antiguo competidor en el mercado de aceite comestible y también estableció una compañía internacional tenedora de acciones para operar en mercados latinoamericanos y europeos.

9. Conclusiones

La dinámica del Grupo Romero le dio el impulso para pasar de su formación como una pequeña empresa de exportación de productos artesanales de 1886 a una estructura compleja como un grupo económico diversificado en 1990.

El estado inicial de acumulación de capital (1886-1926) liderado por el fundador marcó una preferencia empresarial. La dimensión económica del grupo, en términos de tamaño de capital y portafolio de inversiones, evolucionó en cantidad y calidad. Por ejemplo, el capital inicial de US\$ 1,000 limitó al fundador para iniciarse en el rentable negocio de la exportación de algodón en 1886. Sin embargo, en 1926, la acumulación de utilidades y la adecuada colocación de inversiones permitió a Romero establecer una firma multidivisional que enlazaba las finanzas, el cultivo, el

57. "Lima: Around the Town", en: *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 4, April 1992, p. 60.

58. "Peru: Main Events: September", en: *The Andean Report*, Vol. XVII, No. 8, September 1990, p. 11.

59. "Popular Pushing Lay off Scheme to Stay Afloat", en: *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 1, January 1991, p. 4.

almacenaje, desmote, procesamiento y exportación del algodón con US\$ 1 millón de capital. El tamaño de su capital luego de un siglo de desarrollo empresarial permitió al Grupo Romero convertirse en multinacional en la década de 1990. La expansión y alto aprendizaje de sus operaciones comerciales sugieren que el grupo alcanzó un nivel relativamente más alto de desarrollo organizacional que el de cualquier otra empresa, tomando en cuenta el contexto de inestabilidad económica y política en el Perú.

El portafolio de inversiones adquirió un perfil diversificado después de la etapa de acumulación, dando flexibilidad a la firma multidivisional como también una relativa estabilidad de mediano plazo. Las diferentes crisis generadas por cambios en el mercado o en el ambiente político fueron confrontadas como un resultado de un enfoque del grupo a mantener los riesgos diversificados a lo largo del tiempo. Desde el negocio de "panama hats" a la exportación de algodón; luego, del desmote del algodón al procesamiento de la semilla de algodón; de alquilar fundos algodoneiros a ser dueño de haciendas de producción múltiple; de banca de nivel nacional a corporaciones financieras internacionales; de industrias orientadas a la exportación a negocios informales de financiamiento, la meta fue siempre la sostenibilidad del ciclo de vida del grupo.

El desarrollo de la dimensión económica del grupo estuvo complementado con iniciativas en el campo sociopolítico: la relación con inversionistas tanto locales como extranjeros y los vínculos con el Gobierno. Durante las primeras etapas de formación y expansión a nivel regional, el grupo nunca estableció fuertes lazos con terceros en cuanto a nivel de propiedad, financiamiento, administración y política. Sin embargo, la temprana etapa de expansión llevó a una interacción más cercana: establecimiento de un banco con la inversión de extranjeros, competencia en el mercado regional con *traders* internacionales y adquisición de acciones en industrias peruanas.

En un contexto de extrema intervención del Estado en las decisiones económicas desde la década de 1970 en adelante, la relación del Grupo Romero con el sector público se volvió estratégica en la medida en que el grupo evolucionaba hacia una posición líder en diferentes mercados.

Durante 1970-1979, el grupo incrementó su participación en los mercados de aceite vegetal, textil y financiero. Las reformas gubernamentales en el sector agrario, industrial y financiero crearon oportunidades que el Grupo Romero aprovechó, prefiriendo ajustarse a las nuevas políticas económicas en vez de oponerse a ellas. Su rápida respuesta al ambiente cambiante fue fortalecida por la política de colaborar con el Gobierno en vez de criticarlo abiertamente.

Durante los años 1979-1986, Romero asumió una posición líder en la comunidad empresarial, al punto que Dionisio Romero fue considerado como uno de los hombres más poderosos del Perú en la década de 1980. Tres hechos fundamentan esta proposición. Primero, Romero se asoció con otros grupos económicos nacionales que eran capaces de desplazar a la gerencia italiana del banco comercial privado líder en 1979. Segundo, Romero estableció los más importantes proyectos privados en manufactura y agroindustria, cuyos principales soportes financieros eran las instituciones financieras del Estado y los bancos privados líderes. Tercero, Romero lideró el proceso de concertación propuesto por el presidente García, lo cual revelaba cuánto los grupos eran más influyentes, inclusive que las asociaciones gremiales, en las decisiones de política económica en el Perú.

De 1986 a la década de 1990, Romero fue capaz de mantener su política de no luchar con el Estado. Esto era visto públicamente cuando Romero impidió la nacionalización del banco privado líder transfiriendo acciones a los empleados, de acuerdo con la ley. Sin embargo, por primera vez, el Grupo Romero tuvo que abandonar la política del avestruz. Para entonces, aunque mantenían un bajo perfil, todos podían verlos.

V. El Grupo Brescia: 1889-1990

1. Introducción

En 1995, el comité de privatización del segundo banco comercial más grande aprobó la transferencia de acciones poseídas por el Estado a un *joint venture* formado por el Banco Vizcaya (España) y el Grupo Brescia (Perú).

Esto fue un signo del resurgimiento de un grupo económico familiar cuyas inversiones habían sido gravemente afectadas por la apertura de la economía durante la década de 1990. De cualquier manera, la naturaleza de este *joint venture* es una expresión de la forma de operación que el grupo desarrolló a lo largo de su ciclo de vida empresarial. Los Brescia habían conducido principalmente sus negocios capitalizando cualquier oportunidad que se presentara en cualquier campo.

Al estudiar con profundidad la historia empresarial del Grupo Brescia, es difícil delinear un patrón de inversiones que sugiera un espíritu emprendedor o aun más una actitud de asumir grandes riesgos con expectativas de resultados de largo plazo. ¿Cuáles son las raíces de este tipo de comportamiento? ¿Cuáles fueron las circunstancias o factores detrás de la formación de este tipo de grupo? ¿Qué tan acertado es pensar que Brescia operó como un grupo? ¿Cuáles son los elementos que alimentaron su particular patrón de inversión? ¿Cuáles fueron los elementos principales o secundarios que delimitaron su estilo de gerencia?

El examinar la experiencia de la familia Brescia desde sus principios como agricultores y comerciantes de su propia producción agrícola en la década de 1880 hasta la accidentada gerencia de un amplio portafolio de inversiones durante la década de 1980, puede darnos elementos para entender el enfoque "casual" hacia las oportunidades de inversiones en el Perú, característico de muchos inversionistas locales que poseen intereses sustanciales en diversos sectores.

2. La tierra como fuente de ganancias: 1889-1940

La llegada de inmigrantes europeos a fines del siglo XIX condujo al establecimiento de pequeños negocios familiares de propiedad principalmente de españoles, alemanes e italianos. Esperando establecerse exito-

samente como muchos comerciantes italianos lo habían hecho, Fortunato Brescia Tassano, de Cogorno, llegó al puerto del Callao en 1889.

Aunque su primer empleo fue como ayudante en una pequeña tienda de un minorista italiano en el Callao, Brescia planeó establecer su propio negocio tan pronto le fuera posible. Brescia se dio cuenta de que abastecer minoristas sería beneficioso, y considerando el pequeño tamaño de su capital, era algo sensato que podía ponerse en marcha. Teniendo esto en mente, Brescia adquirió un pequeño fundo, Miranaves, con el objeto de producir productos de pan llevar y productos lácteos para proveer pequeñas tiendas de italianos. Dada la localización del fundo en las afueras de Lima, y los contactos con dueños de tiendas italianos, Brescia tenía los tres ingredientes básicos: un portafolio de clientes potenciales, el control de la producción de bienes y servicios y la proximidad geográfica al mercado.

Los resultados económicos favorables a lo largo de dos décadas permitieron a Brescia acumular las ganancias necesarias para una posterior expansión. De acuerdo con los Archivos de los Registros Públicos de Lima, el 30 de mayo de 1913, Fortunato Brescia compró el fundo Limatambo, cuya extensión era cuatro veces el tamaño de Miranaves, a José Cánepa y Eugenio Raffo. El plan de Brescia era incrementar el volumen y la variedad de su producción de granos, para lo cual era necesario no sólo poseer más tierra, sino también, y más importante, tener tanto métodos intensivos y diversificados de producción agrícola así como un servicio rápido a sus clientes, los minoristas. Por sus limitaciones de capital, Brescia se unió a otro inmigrante italiano y estableció un nuevo negocio. Así, la compañía Sociedad Fortunato Brescia y Eugenio Raffo fue creada con un capital inicial de S/.424,646.66 en la cual cada socio sostuvo 50% de las acciones. De acuerdo con los contratos, el Fundo Limatambo, propiedad de Brescia, se convirtió en un activo para la nueva firma, mientras el dinero efectivo fue aportado por Eugenio Raffo. Ésta iba a ser la primera experiencia para Brescia de obtención de capital complementario para sus proyectos de inversión.

En 1919, Fortunato Brescia se casó con Catalina Cafferata Peñaranda que era la única heredera de algunas minas en el valle andino de Huari (Ancash)¹. Hay tres posibles razones por las que Brescia no invirtió en su explotación, y más bien las dejó de lado. Primero, la veta El Vesubio de Huari mostraba un bajo contenido de mineral. Segundo, el proyecto hubiera demandado una alta inversión de capital de riesgo, lo cual no hubiera atraí-

1. Ubicado aproximadamente a 500 km. al noreste de Lima.

do a otros empresarios. Finalmente, Brescia carecía de cualquier experiencia gerencial previa tanto en la explotación como en la venta de minerales.

Por estas razones, al parecer, Brescia prefirió mantener el camino que se había trazado y que le había resultado tan exitoso hasta entonces: invertir las ganancias de su producción y mercadeo de granos en la adquisición de tierra agrícola. Fueron de particular interés las áreas cercanas al mercado de consumo de Lima. Así, durante esta primera etapa de acumulación, Brescia optó por invertir en la adquisición de dos haciendas, San Borja y Valverde durante la década de 1920.

Fortunato Brescia tendió a tomar el tipo de riesgo al que estaba acostumbrado y prefirió conducir sus negocios por sí mismo. Esto explica la corta vida de la Sociedad Fortunato Brescia y Eugenio Raffo. Esta disolución se dio por dos razones. Primero, Brescia ya había obtenido experiencia empresarial en la gerencia de su firma de mediano tamaño, lo cual le permitió tomar decisiones más independientemente. Segundo, Eugenio Raffo se comportaba como un accionista rentista, por cuanto tenía otras inversiones más importantes que supervisar y su contribución al crecimiento empresarial de la firma no era tangible. Por estas razones, Brescia recompró el Fondo Limatambo y decidió que fuera manejado por la familia Brescia Cafferata después de la disolución de la sociedad.

Hacia 1935, después de cuatro décadas de acumulación de capital, se puede visualizar que la combinación de producción y mercadeo era una mezcla estratégica de negocios. La Negociación Agrícola Fortunato Brescia había incrementado el valor de sus activos diez veces en términos nominales en este período², tenía a su fundo agrícola como su núcleo de negocios con el 78% del total de sus inversiones³.

Es importante notar que durante la década de 1930 había una creciente demanda en Lima por tierra con potencial desarrollo urbanístico. Por esto, el Fundo Miranaves, inicialmente localizado en las periferias de la ciudad capital, se volvió más atractivo como tierra urbanizable que como tierra para la producción agrícola. Basado en la demanda de mercado, el Fundo San Borja alcanzó un precio de S/. 3.6 millones, más de diez veces

2. Estimaciones conservadoras basadas en la valorización de los activos fijos de la compañía.

3. De acuerdo con los Archivos de los Registros Públicos de Lima, los *agricultural fixed asset* eran: Fundo San Borja (38.89%), Fundo Limatambo (32.98%) y Fundo Miranaves (6.65%). *Urban property asset* eran: tierra en Miranaves (10%), finca en Camaná (5.56%), finca en la Av. Grau (2.22%), finca en la calle Washington (2.22%), tierra en Limatambo (0.36%).

su valor inicial en menos de cinco años. Es importante señalar que aunque la inversión en la moderna infraestructura agrícola aumentó el valor de la tierra, se trataba principalmente de un fenómeno de exceso de demanda por tierra urbanizable el que explicaba los precios altos de las tierras de propiedad de Brescia.

En conclusión, podemos ver que la fuente de acumulación de capital para Fortunato Brescia fue la propiedad y administración óptima de la tierra; primero para producción agrícola y luego para desarrollo urbanístico. La mayor atención fue el mercado doméstico, en lugar del internacional que estaba apuntado por otros miembros de la élite local que exportaban algodón y azúcar: Brescia se centró de productos de pan llevar y productos lácteos para los consumidores de Lima. Asimismo, utilizó la sencilla idea de combinar producción y comercialización, reportando altos índices de rentabilidad que luego permitieron comprar más tierras. La relación de Brescia con sus socios estaba principalmente centrada en la comunidad de inmigrantes italianos. El único negocio en sociedad tuvo una vida muy corta y revelaba la forma poco interactiva y limitada manera de hacer negocios de Brescia. Además, este bajo perfil se refleja también en su posición social dentro de la comunidad de inmigrantes. No había establecido relaciones comerciales con los inversionistas extranjeros o con el Gobierno. Vemos un patrón de desarrollo: optar por un mercado seguro, bajo nivel de empleo, aversión al alto riesgo de invertir en la explotación minera, preferencia por conducir sus negocios por su propia cuenta y limitadas relaciones comerciales con la élite local, guiarse por los cambios crecientes en los precios de la tierra como un criterio de inversión determinante en su expansión en activos.

3. Bienes raíces como núcleo de negocios: 1940-1952

En 1940, el presidente Prado promulgó la Ley de Promoción Industrial y el Perú empezó a experimentar políticas no ortodoxas: apareció la idea de extraer un excedente del sector exportador para apoyar a segmentos urbanos (Thorp and Bertram 1988: 215 y ss). Nuevas oportunidades aparecieron para la élite local en sectores como la minería metálica (Thorp and Bertram 1988: 225-40) y la pesca (Thorp and Bertram 1988: 271-4), y algunos grupos locales empezaron a establecer industrias manufactureras, tal como veremos en el caso del Grupo Wiese. Tomando en consideración el nivel de riesgo y el tamaño del capital que cualquiera de estos sectores involucraba, ¿se sintió Brescia motivado a intentar un cambio en su patrón de inversión? ¿Cuál fue el nivel de diversificación de Brescia en comparación a la élite local?

3.1 El cambio de giro a bienes raíces

El gobierno de Prado fue fundamental para la expansión de Brescia, pero no porque Brescia tomara ventaja de las leyes de promoción industrial. El año 1940 era un momento de cambio en su dinámica empresarial hacia otro rumbo: el gobierno expropió su tierra agrícola para construir el primer aeropuerto comercial. A pesar que el efecto inmediato fue la pérdida parcial de activos fijos, en el mediano plazo creó un incremento en el valor de mercado de la tierra cercana al aeropuerto que se planeaba construir. Éste fue el caso para las haciendas Valverde y Limatambo, las cuales estaban localizadas entre el planeado aeropuerto y la avenida Arequipa, calle principal que conectaba el centro de Lima a los suburbios. Además, la Hacienda San Borja rodeaba el aeropuerto, por lo que en conjunto, Brescia recibió una ganancia neta por el valor más alto de su tierra, gracias a la externalidad positiva que generó la decisión del Gobierno de construir el aeropuerto. No se sabe con certeza hasta qué punto esto fue suerte, lo único que queda claro es que este hecho contribuyó al cambio de giro de Brescia hacia bienes raíces y esto hizo que se convirtiera en su núcleo de negocios.

Los inicios de Brescia como urbanizador de tierra agrícola comenzaron con la formación de la firma Urbanizadora Jardín S.A. en julio de 1946 con un capital inicial de S/. 4.95 millones. La posesión y gerencia de la firma era netamente familiar: Brescia Cafferata tenía 57.6%, Fortunato Brescia, 34.9%; Catalina Cafferata, 5.4% y Pedro Brescia Cafferata, 2.1%⁴. En 1950, Brescia estableció otra compañía, Urbanización Santa Marina S.A., con un capital inicial de S/. 5.4 millones⁵, con la cual entró en el mercado de bienes raíces. Finalmente Brescia había duplicado sus activos urbanos en menos de cinco años.

3.2 La sociedad con los algodoneros

Durante este período, la tierra agrícola adquirió un mayor valor como tierra urbanizable. Sin embargo, este hecho no detuvo a Brescia en explorar nuevos negocios como socio de los algodoneros. En el contexto del incremento en la producción mundial de algodón después de 1948-49,

4. De acuerdo con la Notificación Pública de la Urbanizadora Jardín S.A. en los Archivos de los Registros Públicos de Lima en julio de 1946.

5. La Negociación Agrícola Fortunato Brescia Tassano tenía 97.5% de las acciones de Urbanización Santa Marina S.A., de acuerdo con las Notificaciones Públicas en los Archivos de los Registros Públicos de Lima.

aunque con una respuesta inicialmente cautelosa de los algodoneros peruanos, Brescia comenzó a explorar esta área.

Los hijos de Fortunato Brescia, Pedro y Mario, habían adquirido calificaciones profesionales en el área agrícola y habían formado una sociedad comercial con Vittorio De Bernardis Pessagano y Atilio De Bernardis Pessagano⁶ en 1950. La idea era cultivar el Fundo Hoja Redonda, en la costa sur del valle de Chincha (Ica)⁷ para producir principalmente algodón. Esta área adquirió alguna importancia pero no cambió radicalmente el énfasis de Brescia en la inversión en bienes raíces, como veremos.

3.3 Portafolio de inversiones

El portafolio de Brescia en la década de 1950 mostró una elevada concentración en el sector de bienes raíces. De acuerdo con los activos fijos de la Negociación Agrícola, Fortunato Brescia Tassano (construcciones y propiedades) representó 71.5%⁸. La decisión de seguir invirtiendo en este sector estuvo basada en el rápido crecimiento urbano de Lima. Entre 1940 y 1961 la ciudad capital creció en 4,111 hectáreas, lo cual representa un crecimiento anual de 4%.

Esta etapa de formación de capital concluye con la muerte de Fortunato Brescia Tassano en 1952. Una vista del portafolio de inversiones puede ser reconstruida desde su testamento⁹. Brescia había alcanzado un cierto balance entre el sector agrícola (46.9%) y el de bienes raíces (52.9%), después de cambiar desde la agricultura en el siglo XIX al desarrollo urbano desde la década de 1940. Aunque el punto de partida fue la expropiación de tierras por el gobierno, fue el crecimiento urbano de Lima el que ofreció mayores oportunidades empresariales.

El aumento anual aproximado de ganancias de 25% indica una tendencia general, pero no muestra los diferentes ciclos y fluctuaciones experimentados por las compañías Brescia a lo largo de sus 42 años de vida

6. Es importante notar el nivel de participación de la familia De Bernardis. Ellos sólo tenían 1.16% de la Urbanización Santa Marina S.A. de acuerdo con la Junta General Anual de Accionistas. Ver los Archivos de los Registros Públicos de Lima.

7. Valle algodonero localizado a 240 km. al sur de Lima

8. De acuerdo con una Notificación Pública de "Negociación Agrícola F. Brescia Tassano" en 1950 en los Archivos de los Registros Públicos de Lima.

9. De acuerdo con una Notificación Pública en Negociación F. Brescia T. en abril de 1952, Archivos de Testamentos de Lima.

empresarial¹⁰. De éstos, es posible identificar dos fases. La primera estuvo basada en la producción y la venta directa de productos agrícolas de pan llevar orientados al mercado de consumo de Lima, cuyas ganancias permitieron a Brescia cuadruplicar sus activos en 20 años. En 1940, vino un punto de inflexión en la trayectoria de inversión con la expropiación del Gobierno de las tierras agrícolas de Brescia. De allí en adelante, el negocio de bienes raíces se convirtió en el núcleo de negocios de Brescia y permitió que la compañía duplicara el valor de sus activos en cinco años.

En conclusión, aunque Brescia intentó establecer una sociedad con los algodoneros, el negocio de bienes raíces fue de hecho el núcleo de negocios y marcó el camino hacia el futuro desarrollo empresarial. Brescia tendió a buscar inversiones de bajo riesgo y, si se veía obligado, a formar sociedades. El negocio de bienes raíces no demandó estrategias y operaciones complejas, tan sólo el seguimiento y proyecciones de las variaciones de los precios de las tierras a mediano y largo plazo. La naturaleza de este negocio no demandó una mayor interacción con inversionistas locales o extranjeros, aunque ocasionalmente con el Gobierno. El estrecho foco de inversión no permitió que Brescia experimentara hacia alternativas diferentes de inversión, como manufactura, pesca o pequeña minería. El *modus operandi* estuvo delimitado por la forma cómo la familia asumía riesgos y aprendía de experiencias pasadas: hacer ganancias fáciles con un limitado espíritu emprendedor.

4. La nueva generación y la expansión de bienes raíces: 1953-1960

En 1948, el Perú ingresó a experimentar un crecimiento basado en las exportaciones bajo un programa de economía de libre mercado. Las multinacionales lideraron la industrialización del país y dominaron fuertemente el sector minero. Las industrias azucareras y algodonerías empezaron a desarrollarse rápidamente. ¿Cómo respondió la nueva generación de la familia Brescia a este ambiente cambiante? Siendo una nueva genera-

10. Hemos tomado (1) el capital inicial, S/. 2,912.62 (de las minutas de la Junta General Anual de Accionistas, de los Archivos de los Registros Públicos de Lima) y (2) el capital final, S/. 37,743,976 del testamento de 1952. Hemos deflactado usando el deflactor explícito con 1950 como año base (de *Cuentas Nacionales* publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Lima). Hemos asumido que todas las ganancias han sido reinvertidas.

ción en un nuevo ambiente de negocios, ¿usaron esta oportunidad para romper con el tradicional patrón de desarrollo de sus inversiones?

Después de la muerte de Fortunato Brescia en 1952, sus hijos Pedro y Mario Brescia Cafferata se hicieron cargo del negocio familiar. Observando las cifras vemos que, aunque su entrenamiento profesional como ingenieros agrícolas los motivó a inversiones en el sector algodonero, ellos mantuvieron el negocio de bienes raíces que creció más rápido que sus intereses agrícolas¹¹. La tasa de crecimiento anual de los activos de Brescia alcanzó 5% entre 1953 y mediados de la década de 1960. La estructura del capital familiar muestra que la inversión en bienes raíces representó 67% comparado con 33% en la infraestructura agrícola¹².

Un examen de las Memorias Anuales y de las cuentas de los negocios agrícolas indica que Brescia prefirió urbanizar la tierra agrícola. Por ejemplo, el valor de las construcciones, propiedades y parcelas representaban 62% de los activos de Negociación Agrícola Fortunato Brescia S.A., en contraste a la infraestructura agrícola que sólo contaba con 18%. La decisión de urbanizar estuvo basada en el elevado valor comercial de las haciendas Limatambo Sur (252 hectáreas), San Borja (412 hectáreas) y Valverde (157 hectáreas) dada su proximidad a la ciudad capital de Lima que durante la década de 1950 se encontraba en plena expansión.

La infraestructura de las haciendas de Brescia era limitada. En el caso de la Sociedad Agrícola Hoja Redonda, la cuenta financiera para "Maquinaria, equipo, herramientas y tanques" era 13% mayor que la cuenta denominada "Construcciones", contabilizando el efectivo cerca del 23% del total de activos. La Sociedad Agrícola Desagravio, que operaba 351 hectáreas en el valle de Huacho (Lima)¹³ en la costa norte, tenía una estructura financiera similar.

11. La segunda generación del estatus profesional de los Brescia como ingenieros agrícolas, así como el interés temporal en el algodón, les hizo pensar en invertir las ganancias hechas por su negocio de bienes raíces en agricultura como un medio de diversificación.

12. De acuerdo con gráficos del diario oficial *El Peruano* y del reporte financiero *Guía Vernal*, la composición de los S/. 61,008,743 activos era: Bienes Raíces: Inversiones Breca S.A. (30.32%); Urbanización Jardín S.A. (11%), Urbanización Santa Marina S.A. (8.85%) y Compañía Urbanizadora Montevideo S.A. (6.56%). Sector agrícola: Negociación Agrícola F. Brescia T. (14.75%), Sociedad Agrícola San Nicolás Ltda. (8.19%), Sociedad Agrícola Hoja Redonda S.R.L. (5.10%), Sociedad Agrícola Desagravio (3.28%) y Sociedad Agrícola Blas Herrera (1.64%).

13. Hacienda localizada a 180 km. al norte de Lima.

En conclusión vemos nuevamente que los bienes raíces fueron el núcleo de negocios. La nueva generación mantuvo el enfoque de urbanizar tierra agrícola para propósitos de construcción dada la expansión del mercado inmobiliario de Lima. Nuevamente la naturaleza del núcleo de negocios y el enfoque seguido por los hermanos Brescia les hizo mantener un bajo perfil en la manera en que gerenciaban sus negocios.

5. Aventurándose a la pesca y minería: 1961-1967

El Perú experimentó un *boom* de las exportaciones liderado por las industrias pesqueras y mineras. Dadas las expectativas de altos retornos en estos sectores, ¿tomaron los Brescia ventaja de las oportunidades del mercado, y si lo hicieron, cuál fue su manera de operar? ¿Fueron ellos socios minoritarios de inversionistas extranjeros como lo eran muchos de los empresarios locales? ¿Qué tanto intentaron cambiar su patrón de inversión? Y si lo hicieron, ¿se convirtieron en líderes o en seguidores? Estamos interesados en saber si aprendieron a asumir sus propios riesgos y embarcarse en inversiones más sólidas.

5.1 La pesca

En la industria pesquera, Brescia formó varias compañías como Costa y Mar S.A. en el puerto norteño de Supe, Tecnología de Alimentos S.A. con plantas de harina de pescado en el Callao y Tambo de Mora y finalmente Indomar S.A. De acuerdo con Thorp and Bertram (1988: 374), “la producción peruana de harina de pescado era tan rentable en este tiempo (fines de la década de 1950) que los productores podían fácilmente cubrir las elevadas tasas de interés de corto plazo que los bancos cobraban. Los precios internacionales de la harina de pescado variaban entre US\$ 120 y US\$ 140 FOB por TM, mientras que los costos de producción no excedían US\$ 60 TM, dejando un amplio margen para cubrir los cargos del servicio de préstamo de corto plazo y obtener una buena ganancia”.

Entre los empresarios peruanos, Luis Banchemo Rossi¹⁴ fue el principal exponente de la industria pesquera. Su conglomerado no sólo tenía US\$ 50 millones en ventas anuales y controlaba el 13% del mercado nacional de

14. Para un perfil del conglomerado véase “Luis Banchemo, Late to bed and not very late to rise” en: *Fisheries Supplement-Peruvian Times*, Vol. XXXIX, 28 March 1969.

harina de pescado, sino que también operaba el Consorcio Pesquero S.A., el mayor *trader* del mundo¹⁵. Brescia se convirtió en uno de los cinco productores más importantes, alcanzando una participación de mercado de 2.9% durante 1962-1969. A comienzos del *boom* pesquero de la década de 1970, Brescia produjo 52,986 MT en sus plantas de Supe, Callao y Tambo de Mora¹⁶, representando una ganancia neta de US\$ 1.5 millones por año.

Sin embargo, el *boom* pesquero llegó rápido a su fin. La innecesaria expansión de la infraestructura del procesamiento de harina de pescado llevó a una situación extrema en la que era necesario captar ocho millones de toneladas adicionales de pescado. El esfuerzo por asegurar retornos en el capital llevó al agotamiento de los bancos de cardúmenes, lo que llevó a muchas firmas a la bancarrota. Los desfavorables precios internacionales no podían cubrir los elevados costos financieros, que se convirtieron en una carga constante para este sector.

En este período de declinación, muchos empresarios reaccionaron con cierres de plantas. Sin embargo, Brescia dejó operando a sus plantas más grandes, cerrando sólo las compañías Mar y Sol S.A. e Indomar S.A. Esta decisión podría ser explicada por el hecho de que los hermanos Brescia usaron sus bienes raíces, ingresos en banca y comercio como garantías. Por un lado, Brescia era un antiguo accionista del Banco de Crédito¹⁷ y mantenía una buena relación comercial con su gerencia italiana. Por otro lado, Paul Fort Magot, esposo de Rosa Brescia Cafferata y director de las firmas de Brescia, era miembro del Directorio de la Sociedad Nacional de Pesquería (1968). Este fue un gremio empresarial de presión importante durante la década de 1970, pero nuevamente Brescia mantenía un perfil bajo.

5.2 La minería

Al mismo tiempo, durante los sesenta, el mercado minero se tornó atractivo. Por el lado de la demanda, existía una tendencia positiva en los precios internacionales para minerales y una falta de interés de parte de inversionistas extranjeros en pequeñas minas. Por el lado de la oferta, la

15. Véase Cuadro "The 26 Top Fishmeal Producers in Perú", *Revista Pesca*, Sociedad Nacional de Pesquería, Lima 1972.

16. De acuerdo con *Fisheries Supplement-Peruvian Times* 1969, las compañías Brescia produjeron: Costa y Mar S.A. (Supe) 36875 TM; Tecnología de Alimentos S.A. (Callao) 29,415 TM y Tecnología de Alimentos S.A. (Tambo de Mora) 6,696 TM.

17. Según el Registro de la Junta General de Accionistas de 1960 del Banco de Crédito del Perú, Brescia tenía menos del 2%.

protección fiscal dada por el Código Minero y la disponibilidad de tecnologías de extracción y de transformación estabilizaron los costos de producción en el largo plazo. Este período mostró tasas anuales de crecimiento de la producción entre 13% y 20% (Thorp and Bertram 1988: 335).

Durante esta etapa expansiva, Brescia intentó seguir el ejemplo de otros exitosos empresarios, volviendo a abrir una antigua mina. La Corporación Minera Patará S.A. fue creada con 17 minas y 52 propiedades. El asentamiento minero había pertenecido a Pedro Cafferata Batilana, quien la dejó en su testamento a su hija María Catalina Cafferata de Brescia en 1923.

El éxito en la minería fue demasiado breve. El final de la década de 1970 llevó a muchos cierres de minas. La razón fue que el negocio minero no estaba basado únicamente en poseer minas sino también en la explotación intensiva de sus vetas. Esto demandaba elevadas sumas de capital de riesgo, cuyos resultados sólo podían verse en el largo plazo. El negocio minero iba más allá de los parámetros operativos y enfoques mentales de gerencia que caracterizaban a los Brescia; éstos durante décadas en sus negocios de bienes raíces fundamentalmente manejaron: baja inversión, gerencia simple y alta rentabilidad de corto plazo.

En conclusión, la década de 1960 representó un cambio del hilo conductor del patrón de inversión de los Brescia. Siguiendo a los otros líderes empresariales más emprendedores que habían maximizado las oportunidades de inversión, los Brescia intentaron tomar ventaja de las oportunidades del mercado invirtiendo en pesca y minería, a pesar de que no tenían experiencia previa gerencial en sectores. Sin embargo, el espectacular éxito del complejo pesquero de Banchemo así como los ávidos intereses de las compañías extranjeras en el sector minero alentaron a que Brescia asumiese mayores riesgos. Optaron por un enfoque más individual en el momento de invertir y buscaron una relación comercial asociativa con empresas locales únicamente en la fase de la comercialización de los productos.

Las experiencias en la pesca y la minería fueron relativamente breves y su involucramiento siguió su patrón de inversión: búsqueda de resultados favorables en el corto plazo o salida al agotarse su fuente de ganancias. Sin embargo, en esta etapa de desarrollo empresarial, un pequeño cambio pudo ser observado en su patrón: una gran cantidad de capital invertido y recursos gerenciales fueron empleados en sectores previamente desconocidos. Sus expectativas estuvieron probablemente basadas más en el éxito de otros (locales y extranjeros) que en un análisis más profundo de

la situación. Su éxito temporal fue visto en los gremios empresariales, pero como de costumbre los Brescia tendieron a mantener un perfil bajo.

6. **Ganancias y pérdidas por las reformas de Velasco: 1968-1979**

Las reformas radicales que ocurrieron bajo el gobierno militar del general Velasco buscaban diezmar las bases del poder de la élite: sus tenencias en un amplio rango de sectores como la agricultura, pesca, minería, finanzas, bienes raíces y comercio. El portafolio de los Brescia mostraba exactamente tal variedad de intereses, aunque el núcleo de negocios era los bienes raíces. ¿De qué maneras y con qué intensidad fue afectado el portafolio de los Brescia? Tomando en cuenta que el gobierno militar promovió una industrialización de sustitución de importaciones lideradas por el capital local, ¿escuchó Brescia el llamado? Dado que las nuevas reglas de juego estaban creando oportunidades para el capital local, ¿cómo afectó este hecho al *modus operandi* y al patrón de inversión de Brescia?

6.1 **Las reformas de propiedad privada**

El Decreto No. 17330 de la Ley de Reforma Financiera en 1970 forzó a las inversiones extranjeras a reducir su participación al 20% de su tenencia de acciones en las instituciones financieras. Este hecho creó posibilidades para que Brescia pudiera adquirir más acciones en el Banco de Crédito del Perú, la institución líder de la banca comercial. En adelante, Brescia aumentó su participación cada año¹⁸ hasta 1976, año en el que el grupo se convirtió en el mayor tenedor nacional de acciones con 14.2% de las acciones del banco. Varios factores fueron importantes en esto. Por un lado, en 1971 el Grupo Brescia triplicó su participación accionaria porque compró la participación de Luis Banchemo Rossi, quien al momento de su asesinato contaba con 25% de las acciones del banco¹⁹. Por otro lado, el

18. De acuerdo con el Registro de la Junta General de Accionistas del Banco de Crédito en los Archivos de los Registros Públicos de Lima, Brescia estuvo comprando acciones poco a poco: en 1970 Brescia tenía 1.92% del total; en 1971, 5.93%; en 1972, 8.25%; en 1973, 9.22%; en 1975, 9.42% del banco.

19. "The Life and Death of Luis Banchemo", en: *Peruvian Times*, Vol. XXI, No. 1618, 7 January 1972, p. 1, 2, 19. "Luis Banchemo and the Oyssa Empire", *Fisheries Supplement-Peruvian Times*, 1972, p. 26.

Banque Sudameris et Italienne, que gerenciaba el Banco de Crédito del Perú, optó por vender sus acciones a un amplio y disperso grupo de tenedores de acciones, intentando neutralizar el avance de los grupos económicos locales como Romero y Raffo, pero favoreciendo a Brescia por sus raíces italianas. Finalmente, la presencia de Brescia en el sistema financiero se vio reforzada por su control de compañías de seguros, tales como Compañía Internacional de Seguros S.A. y Compañía de Seguros, Rímac S.A. Así, Brescia capitalizó las oportunidades ofrecidas para ingresar con más fuerza a la banca y compañías de seguros.

La radical Reforma Agraria terminó con resultados algo diferentes a los esperados. El Decreto No. 17716 afectó al 50% de los activos de Brescia, porque las haciendas en Fortaleza, Pativilca, Supe, Huacho, Chincha y Lima fueron todas expropiadas. Sin embargo, los fundos más grandes, Fundo Limatambo Sur, Valverde y El Naranjal que estaban localizados en las afueras de Lima, se mantuvieron bajo el control de Brescia. Varias circunstancias y negociaciones hechas con el gobierno explicarían este resultado. Como veremos ahora, en general la relación cercana del grupo con agentes del gobierno de alto rango podría explicar su habilidad de ejercer una "política de seguro" para cubrir sus posibles pérdidas. Conociendo la proximidad de la reforma agraria de tierras venideras y siendo la tierra el núcleo de negocio para los Brescia, ésta tenía que estar cuidadosamente protegida y para ello era vital contar con una relación más cercana con el gobierno.

Primero, aunque parte de los activos de Urbanización San Borja S.A. fueron expropiados para la construcción de la sede del Ministerio de Pesquería, los Brescia vendieron terrenos con facilidades a consejeros y oficiales del gobierno militar. Así, Brescia creó una especie de "seguro" contra posibles pérdidas mayores de propiedad como San Borja, Limatambo y Valverde. La razón principal fue que el valor comercial de la tierra urbanizable estaba en pleno *boom* porque las parcelas estaban cerca de una carretera recién construida. Segundo, los fundos en el área del Rímac y Chillón fueron particionadas en pequeñas chacras, siguiendo las pautas dadas por la Reforma Agraria²⁰. Finalmente, la relación cercana de la familia con el entonces ministro de Vivienda, vicealmirante Gerónimo Cafferrata, aseguró la devolución de parte de su tierra en el área residencial de La

20. Ver Título IX de "Reforma Financiera" del Decreto No. 17716 de la Ley de Reforma Agraria.

Molina, que había sido expropiada para viviendas del personal de la Marina (Malpica 1989: 136).

La reforma del sector pesquero en 1973 tuvo efectos negativos. Aunque Brescia intentó seguir operando en el mercado, el gobierno empezó a imponer controles estrictos y terminó por expropiar firmas privadas. En 1969, algunas compañías tuvieron que registrarse con entidades públicas para ganar contratos de exportación de harina de pescado²¹. En 1970, Consorcio Pesquero, la organización comercializadora de harina de pescado más importante del mundo, fue tomado por el Gobierno²², creando en su lugar una nueva firma estatal²³. Adicionalmente, la retórica política fomentaba la “re-peruanización” de la industria pesquera²⁴. Finalmente, en 1973 el gobierno militar expropió las compañías pesqueras de Brescia.

Para resumir, los Brescia lograron evitar resultados más negativos por su relación cercana con algunos oficiales del gobierno militar, especialmente en el caso de su negocio de bienes raíces. Sin embargo, donde sus vínculos eran mínimos y donde los Brescia eran considerados parte de la élite, como en el caso del sector pesquero, las medidas del Gobierno fueron devastadoras. No obstante, las relaciones cercanas de los Brescia con la gerencia italiana del Banco de Crédito que había sido obligada a vender una parte significativa de su tenencia de acciones, abrían mejores perspectivas para el grupo en el sistema financiero. En otras palabras, los Brescia capitalizaron sus vínculos personales con miembros del gobierno y extranjeros, lo que les permitió que reestructuraran su portafolio de inversiones después de las expropiaciones de sus activos en la pesca y agricultura.

6.2 El cierre de W. R. Grace y el retorno de Brescia a la minería

La propaganda política contra los inversionistas extranjeros creó un nuevo ambiente para las grandes multinacionales que estaban acostumbradas a operar libremente en América Latina y el Perú en particular. Gra-

21. “Registration Required for Fishmeal Contracts”, en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1508, 14 November 1969, p. 1.

22. “Government Takes over Consorcio Pesquero, the World's Largest Fishmeal Marketing Organization”, en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1541, 10 July 1970, p. 10.

23. “Government Sets up State Fishmeal Marketing Company”, en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1528, 10 April 1970, p. 1; y “Government Taking over Fishmeal Marketing: July I”, en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1531, 1 May 1970, p. 1.

24. “Fishmeal Industry will be Re-Peruvianized”, en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1527, 3 April 1970, p. 2.

ce era una de las firmas extranjeras líderes con un portafolio diversificado pero sensible al ambiente cambiante²⁵. Veremos cómo su política empresarial tuvo un impacto en la élite local, y en particular, en las inversiones de Brescia.

En 1969, el complejo químico-agrícola de Grace y sus intereses en ventas minoristas valorados en US\$ 1.7 millones pasaba por dificultades²⁶, de tal manera que su línea de vapores, valorizada en US\$ 44.5 millones, tuvo que ser vendida²⁷. Al mismo tiempo, compañías distribuidoras en Chile, Colombia y el Perú, así como plantas químico-industriales en Colombia y Ecuador fueron vendidas²⁸. En este último caso, esto se llevó a cabo como parte de una estrategia de reestructuración para alcanzar un 15% de retornos anuales sobre el capital invertido²⁹.

El desempeño de Grace bajo el gobierno militar de Velasco (1968-1975) cambió de una pasiva preocupación sobre políticas gubernamentales a una disputa de alto perfil con las autoridades, lo que llevó al gobierno estadounidense a intervenir en busca de una solución.

En 1969, W. R. Grace vendió su fábrica de pintura Vencedor a Millmaster Onyx; su planta de harina de pescado La Gaviota, a la Marine International Group; sus dos negocios de importación de artículos electrodomésticos Imaco y su planta textil Cuvisa, a empresarios locales, y finalmente sus activos en bienes raíces, valorizados entre S/.38 y 39 millones, a otros empresarios nacionales³⁰. Sin embargo, un año más tarde, las expropiaciones golpearon a Grace. El Banco Internacional, en el cual tenía una participación de 5% y un asiento en el Directorio, fue tomado por el Go-

25. W. R. Grace & Co. estaba establecida en el Callao (Lima) como una tienda de candelabros en 1854 y se mudó a Nueva York en 1865. Por 1969, como resultado de los cambios en el mercado internacional y en el marco legal en países como el Perú, Grace empezó a estructurar su portafolio de inversiones en América Latina.

26. "Grace Growth Pains" en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1484, 6 June 1969, pp. 15-6.

27. "Grace Line Sale to Admiralty Enterprises Approved: A US\$ 44.5 million transaction, Grace to Pay Back US\$ 17.1 million to Acquire Admiralty's Prudential Lines", en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1513, 19 December 1969, p. 2.

28. "How Grace is Overhauling its Andean Operations", en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1512, 12 December 1969, p. 6.

29. "Reorganizing for Regional Growth: Grace Moves to Boost Profits in the Andean Market", en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1512, 12 December 1969, p. 6.

30. "Grace Interests in Peru or Related to Peru", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1583, 30 April 1971, p. 1.

bierno. Las plantaciones azucareras Cartavio y Paramonga³¹ fueron expropiadas, como lo fue el complejo papelero-químico, a pesar de una anterior promesa del gobierno de no hacerlo³².

Grace había invertido US\$ 35 millones en la industria papelera en los cinco años anteriores³³. Sin embargo, sus propiedades fueron expropiadas en 1971 luego de que un acuerdo de vender los intereses industriales al gobierno³⁴ fue logrado por presión del Congreso Americano de proveer una justa compensación³⁵. Al mismo tiempo, Grace vendió muchos de sus intereses mineros a los empresarios peruanos Banchemo³⁶ y Picasso³⁷ en 1971.

El acuerdo Greene con el gobierno peruano sobre la valoración de la expropiada Cerro de Pasco Corporation y otros intereses americanos³⁸ llevó a la salida de Grace del Perú. Aunque hubo planes de tomar ventaja

31. Las haciendas estaban localizadas a 580 km. y 260 km. al norte de Lima.

32. "Grace to Continue Industrial Operations", en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1487, 4 July 1969, p. 2.

33. "Two Big Machines Start, Bringing Grace Capacity to 200,000 TNS", en: *Peruvian Times*, Vol. XXIX, No. 1496, 22 August 1969, p. 4.

34. Las cuatro firmas valoradas combinadas US\$ 60 millones en 1970 eran Sociedad Paramonga S.A., Trupal S.A., Cartavio S.A. y Envases San Martí S.A. en 1970 ("Government Signs Preliminary Agreement to Purchase W. R. Grace Peru Interests", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1612, 26 November 1971, p. 1).

35. "W. R. Grace Turning to U.S. Congress for Sugar Estates Compensation", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1582, 23 April 1971, p. 3; y "How W. R. Grace is Trying to Get Compensation", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1583, 30 April 1971 p. 4.

36. Grace vendió su 66% en la Lampa Mining Co., una subsidiaria de Minsur S.A., al negocio pesquero líder ("Luis Banchemo Moving into Mining With US\$ 1.8 million in W. R. Grace Purchase", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1578, 26 March 1971, p. 2).

37. Grace estableció Cía. Minera Alianza S.A. en asociación con Carlos Grago y Luis Picasso en 1967, sobre la base de la Anglo-French Ticapampa Silver Mining Co. Ltda. en el área sur del callejón de Huaylas. Finalmente, Grace vendió su 40% de acciones a Picasso ("Grace also Sells US\$ 1m Alianza Interests", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1578, 26 March 1971, p. 2.).

38. "Complex Package Solves U.S.-Peru Problems", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXIII, 22 February 1974, p. 3.

de las medidas promocionales³⁹ con el fin de mantener inversiones en el Perú⁴⁰, el año 1974 marcó la salida final de Grace.

En este convulsionado contexto, Brescia expresó interés en las compañías mineras de Grace. Después de largas negociaciones, 29% de las acciones de Grace en la Cía. Minera Atacocha S.A.⁴¹ fueron vendidas a Brescia en 1977⁴². El resultado de este cambio de dueño y control en Atacocha es difícil de evaluar por el patrón cíclico de producción y productividad en el mercado de minerales. Sin embargo, la participación promedio de Atacocha de la producción nacional era de 7.9% en estaño, 3.2% en plata y 3.7% en zinc⁴³.

Finalmente, Brescia compró el 67% de las acciones de Grace en Minsur Partnership Ltd. en octubre de 1977, lo cual le permitió entrar a la producción de cobre⁴⁴. Las memorias y balances anuales de la compañía sugirieron dos resultados diferentes para cada línea de producción. En cobre, bajo la gerencia de Grace, la compañía pasó de sufrir una extrema crisis de producción con una tasa de crecimiento negativa de 18% en 1973, a una tasa positiva de 37% por 1976. Sin embargo, después de que Brescia tomó posesión, Minsur perdió 40% del mercado y su producción cayó agudamente con una baja de 24.4% registrada en 1980. En plata, el patrón de ciclos muestra ondas largas pero con fluctuaciones muy extre-

39. Grace estudió la posibilidad de convertir los bonos agrarios en inversiones industriales ("Agrarian Bonds to be Used for Housing Projects", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1626, 3 March 1972, p. 4).

40. Grace promovió la formación de la firma Promotora Técnica de Inversiones Industriales Peruanas S.A. (Perutec) en asociación con Braniff Airlines y la firma inversora Adela ("Perutec: Consulting for the Common Market", en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1517, 16 January 1970, p. 9).

41. De acuerdo con la Notificación Pública del 26 de marzo de 1973, los principales tenedores de acciones de la Cía. Minera Atacocha eran: W. R. Grace & Co., Nueva York (29.19%), Esper Investment Corp. (17.57%), Mabelse Trust Corp representada por José Gallo Atard (16.07%), Piro S.A. (15.19%), un grupo de tenedores de acciones representados por Gerardo Diez Gallo (8.15%), y diversos tenedores de acciones (13.83%). Archivos de los Registros Públicos de Lima.

42. De acuerdo con la Notificación Pública de la Junta General Anual de Accionistas en los Archivos de los Registros Públicos de Lima, la primera transferencia de acciones fue efectuada en agosto de 1977, cuando W. R. Grace asignó su participación en Minera Atacocha a Inversiones Breca, representada por su presidente, Mario Brescia Cafferata.

43. Según la participación relativa de la firma del mercado minero nacional (Ministerio de Energía y Minas, 1981).

44. "Grace also Sells US\$ 1m Alianza Interests", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1578, 26 March 1971, p. 2.

mas, un incremento de 45.7% en 1973 pero una caída de 88.4% en 1980. Sin embargo, la compañía retuvo 1% del mercado de plata.

En 1977, Brescia adquirió 30% de la Cía. Minera Alianza S.A., luego compraron la mitad de la tenencia de acciones de Caro Ramírez-Aguilar Comejo con la aprobación de Luis Picasso Perata, lo que permitió a ambas partes compartir el control de la compañía minera.

El Grupo Brescia buscó una inversión creciente en minería, pero focalizándose en el crecimiento orgánico de sus firmas. Por ejemplo, en febrero de 1979 la firma Carabaya S.A. fue establecida para desarrollar vetas en la antigua Sociedad Agrícola Hoja Redonda S.A.

Al final, el Grupo Brescia alcanzó una posición líder en el sector nacional de minería durante la década de 1970, a pesar de la naturaleza cíclica de la producción de las firmas⁴⁵.

6.3 Duncan Fox y la poca exitosa aventura textil

Otra compañía extranjera que había estado establecida en el Perú por muchas décadas fue Duncan Fox. La amplia variedad de inversiones bajo su control incluía sectores que estuvieron en la mira de las reformas de Velasco. Duncan Fox era sensible al ambiente político y empezó a cambiar su perfil en el sector privado.

En 1971, Ralli International Ltd., una compañía británica que cotizaba en la Bolsa de Valores de Londres, adquirió los activos de Duncan Fox. En noviembre, Duncan Fox vendió su red de distribución de productos, bienes raíces y subsidiarias a la Fábrica de Tejidos La Unión S.A.⁴⁶ En 1972, Ralli Internacional Ltd. vendió su 13.5% de acciones al Banco de Crédito⁴⁷. Así, La Unión se convirtió en un conglomerado químico, textil y comercial, debido al manejo empresarial de Duncan Fox.

Cuando Morales Bermúdez asumió el mando del gobierno militar en 1975, el sector textil seguía disfrutando de aranceles, créditos y tipos de cambio promocionales. Así, varios grupos económicos como Romero, Bunge & Born y Raffo se embarcaron en la formación de plantas textiles.

45. Ver cuadro "Principales grupos mineros nacionales. Producción relativa promedio: 1975-1979" en Sánchez Albavera.

46. "La Union Buys out Duncan Fox's Peru Interests", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1609, 5 November 1971, p. 4.

47. "Growing Activity on the Lima Stock Exchange: How Ralli International Sells a Big Block of Tejidos La Unión Share to Banco de Crédito", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXII, No. 1621, 28 January 1972, p. 2.

En este contexto, Brescia mostró un interés en el negocio manufacturero y optó por comprar La Unión en 1979, en lugar de concebir e implementar su propio proyecto industrial. En la medida que la industria manufacturera tenía un mercado altamente protegido contra las importaciones, además de un marco legal promocional, la inversión textil parecía ser muy beneficiosa. Nuevamente vemos a Brescia adquiriendo firmas en vez de formarlas. Fueron los patrones de inversión del grupo: la búsqueda de atajos para ingresar al mercado tan pronto como la oportunidad se presentaba y la maximización de las oportunidades de negocios.

La toma de control de La Unión por Brescia no era una cuestión fácil, sin embargo. Aunque Duncan Fox no poseía acciones, actuaba como representante legal de los accionistas extranjeros que controlaban el conglomerado industrial. El laborioso trabajo requirió contactar más de un centenar de accionistas que vivían en 15 países diferentes y controlaban 20% del conglomerado⁴⁸.

Sólo en 1980 se dio finalmente la toma: Brescia pasó de tener menos de 1% (para ser precisos, 0.88%) de las acciones en 1979 a tener más del 40% (44.5%) de La Unión y sus subsidiarias textiles-químico-comerciales. El control fue asumido indirectamente, principalmente a través de Minsur S.A. (27% de acciones), mientras que los miembros familiares recibieron menos de 0.5% de las acciones⁴⁹. Se ha estimado que Brescia sólo pagó US\$ 8 millones por el complejo La Unión con sus 7,500 trabajadores.

Los nuevos presidente y vicepresidente de la compañía, Pedro y Mario Brescia Cafferata, mantuvieron al resto de los directores, quienes estaban actuando a su vez como gerentes técnicos de las diferentes divisiones⁵⁰. A pesar de los pagos exagerados a los miembros del Directorio⁵¹,

48. Fábrica de Tejidos La Unión S.A. estructura de accionistas en marzo de 1979, de acuerdo con los Archivos de los Registros Públicos de Lima.

49. Fábrica de Tejidos La Unión S.A. estructura de tenedores de acciones en marzo de 1980, de acuerdo con los Archivos de los Registros Públicos de Lima.

50. Esar Moore Mac Trevet era el gerente general de la compañía matriz y un director de sus subsidiarias.

51. Roberto Tode y Antonio Baertl Montori eran representantes de la Cía. Minera Castrovirreyna que era una importante tenedora de acciones de La Unión. Por esto en 1981, recibían un pago como directores de S/. 20 millones ("Certex Cuts Needle Yam Spinners", en: *The Andean Report*, Vol. VII, No. 4, April 1981, p. 104).

el Grupo Brescia se embarcó en un plan de inversión de US\$ 20 millones para reequipar y modernizar la maquinaria en 1980⁵².

La particularidad de esta operación de Brescia es que La Unión y sus subsidiarias permanecieron como un conglomerado independiente del propio Grupo Brescia. Aunque la propiedad estaba concentrada en la familia Brescia, el control gerencial permaneció con el anterior personal profesional. Brescia optó por separar su conglomerado textil del minero y los intereses de las tenencias de la familia. La idea central era crear una organización triparticionada, cada una administrada por quien mejor conociera cómo gerenciar sus propios sectores (Gráfico 5.1). Brescia guardó todos sus intereses bajo su propio control, salvo los textiles⁵³.

En conclusión, las reformas de propiedad privada durante el gobierno militar de la década de 1970 alteraron la composición del portafolio de inversiones de Brescia. Mantener una relación cercana con los oficiales más elevados del gobierno permitió al grupo proteger su núcleo de negocio: bienes raíces. Sin embargo, las reformas que apuntaban a diezmar las inversiones extranjeras dieron a Brescia oportunidades para expandir sus intereses. Al mismo tiempo, la propaganda política de los líderes militares y la reorientación de las inversiones globales de los inversionistas extranjeros en América Latina creó oportunidades de negocios para que Brescia ingresara a la minería, textiles y comercio mayorista.

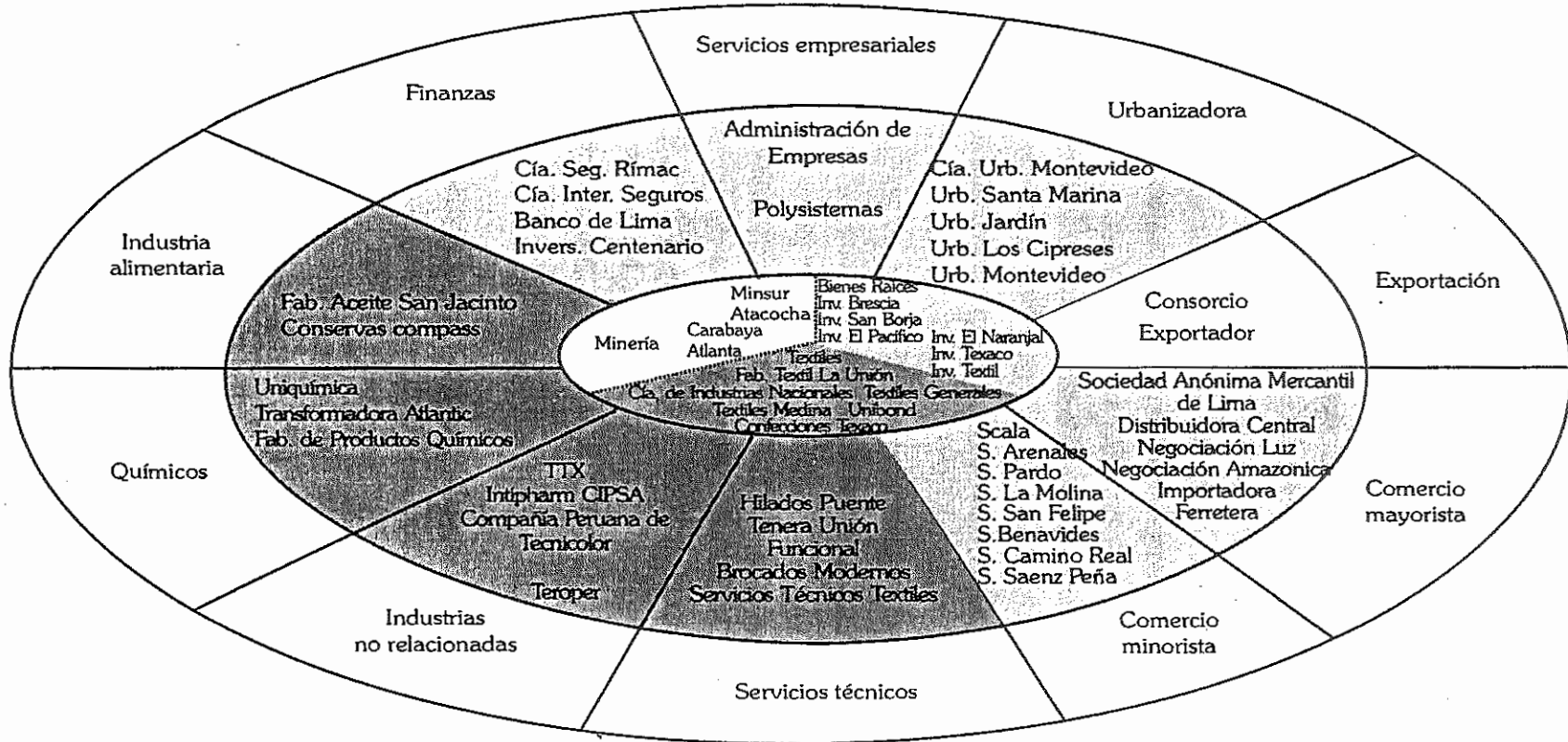
Al final, los hermanos Brescia se encontraron en posesión de diversos portafolios de inversiones, de una naturaleza bastante diferente de la que ellos habían estado acostumbrados a gerenciar. Banca, seguros, textiles, químicos, redes de distribución y minería estaban entre los nuevos sectores. De repente, Brescia emergió como un grupo de compañías poseídas por una familia, pero parecía que la manera de trabajar del grupo (transferencia de recursos financieros, técnicos y gerenciales entre las firmas) estaba limitada al conglomerado La Unión. Ésta era una estructura organizacional erigida por la anterior compañía extranjera Duncan Fox y no por los Brescia, quienes optaron por gerenciar independientemente en otros sectores como la minería, bienes raíces y seguros.

52. "Companies Scraping Barrels for Cash", en: *The Andean Report*, Vol. IX, No. 9, September 1983, p. 151.

53. Entrevista con un consejero financiero del Grupo Brescia, Lima 1989.

Gráfico 5.1

EL GRUPO BRESCIA, 1990



Negocios orientados al mercado doméstico.
 Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

7. La carrera de la toma de control: 1980-1985

Tras la crisis de la balanza de pagos en 1975, la economía peruana intentó estabilizarse con programas ortodoxos promovidos por el FMI. El cambio de un gobierno militar a uno civil significó un cambio en el enfoque económico y político. Sin embargo, como vimos en el Capítulo 1, la comunidad empresarial se sintió insegura y estaba asustada por el intento de retomo de las políticas neoliberales. Este hecho creó una variedad de respuestas y los grupos económicos se embarcaron en varias tretas financieras y operaciones de supervivencia de sus inversiones en manufacturas, mientras el resto del sector privado estaba sufriendo por la apertura de la economía a productos importados. ¿Cómo respondió Brescia a este marco? ¿Hasta qué punto le permitió su repentina conformación como grupo familiar hacer frente o capitalizar el contexto? Dos de sus intereses más grandes van a ser analizados, los proyectos financieros y manufactureros, para entender el *modus operandi* del grupo durante los principios de la década de 1980.

7.1 El intento de golpe financiero

En 1979, el Grupo Romero asumió el control del banco comercial líder, el Banco de Crédito del Perú, después de un acuerdo con los Raffo, Brescia, Nicolini y otros grupos económicos. Entre 1980 y 1981, el Grupo Brescia planeó un “golpe” similar para la toma de un banco de tamaño mediano, el Banco de Lima⁵⁴, apenas dos años después de comprar 27% de sus acciones. Esta medida despertó sin embargo hostilidad en los otros grupos económicos.

El conflicto era entre dos grupos de accionistas, Olaechea-Benavides-Palacios (60% de las acciones), quienes fundaron el banco en asociación con el banco francés *Crédit Lyonnais* (10%) en 1952, y del otro lado, el Grupo Brescia. El argumento de Brescia a favor de su intento de toma de control era que el Banco de Lima había sido manejado como subsidiaria del *Crédit Lyonnais*, sin alcanzar un crecimiento positivo como el resto de los bancos privados del sistema⁵⁵. Sin embargo, los fundadores sospecha-

54. No tenía más del 8% del mercado bancario nacional y su red de agencias no se extendía más allá del área de Lima.

55. Hubo sólo dos períodos de *boom*. Primero, en 1970 el Banco de Lima adquirió activos del Royal Bank of Canada (“Royal Bank of Canada Pulling out of Peru after 45

ron que el interés de Brescia era ganar la oportunidad de usar los fondos del Banco de Lima para sostener su expansión⁵⁶. El entonces ministro de Economía, Manuel Ulloa, tuvo que intervenir para resolver el conflicto en 1981. Sin embargo, dieciocho meses de problemas y negociaciones afectaron los resultados del Banco de Lima que mostraron sólo un 21.8% de retorno sobre su capital en 1982⁵⁷. El grupo de fundadores lo mantuvo bajo su control.

7.2 Adquisición de firmas

Al tiempo que planeó la toma del banco, Brescia compró la compañía de fibra de alpaca y textil Cinsa en 1981⁵⁸, con el objetivo de incrementar su volumen y su variedad de exportaciones. Durante el mismo año, Brescia adquirió la fábrica de pinturas Compañía Peruana de Pinturas (CPP), antigua firma industrial que poseía el 20% del mercado nacional, pero que fue adquirida por tan sólo US\$ 400,000.

El año 1981 terminó con la adquisición de una cadena de 13 supermercados, Scala S.A., por US\$ 2.25 millones que había pertenecido al Grupo Majluf⁵⁹. El objetivo era fortalecer la red de distribución minorista de Tejidos La Unión y así ser capaces de completar la integración vertical construida alrededor del complejo textil⁶⁰.

7.3 El decepcionante negocio textil

La decisión de Brescia de relanzar La Unión con un plan de inversión de US\$ 20 millones chocó con la apertura del mercado bajo el gobierno

Years", en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1564, 18 December 1970, p. 1). Segundo, el retorno sobre el capital del Banco de Lima, como proporción del promedio logrado por otros bancos líderes, era sólo de 35.6% en 1977, 52.1% en 1978 y 44.5% en 1979 ("Statistics", en: *The Andean Report*, Vol. V, No. 11, November 1980, p. 203).

56. "A Firm Hand on the BIC and a Struggle for the Banco de Lima", en: *The Andean Report*, Vol. VII, No. 12, December 1981, p. 226.

57. "Differences of Style", en: *The Andean Report*, Vol. VIII, No. 7, July 1982, p. 124.

58. "Textiles", en: *The Andean Report*, Vol. XI, No. 7, August 1985, p. 124.

59. La operación cubrió sólo la patente y acciones de Scala S.A. pero no la pertenencia de bienes raíces y tiendas, que fueron rentados a Brescia ("News", en: *The Andean Report*, Vol. X, No. 4, April 1984, p. 64).

60. De acuerdo con la Memoria y Balance General de la Fábrica de Tejidos La Unión S.A. de 1981.

de Belaunde y la recesión en el mercado internacional. El conglomerado textil fue afectado por la reducción del mercado interno (86% de sus ventas) así como por el contrabando de ropa al país por el valor de US\$ 14.3 millones durante 1980-1982⁶¹. Por esto, el plan de inversiones del grupo tuvo que cambiar⁶².

La posición de riesgo estaba tan ajustada que hizo de lo que era una mala crisis, una mucho peor. Durante 1983, La Unión tuvo un margen de ganancia neto de -22% comparado al -10% para la industria textil como un todo. La compañía perdió 48% de su valor en activos en tan sólo un año⁶³.

No cabe duda de que el factor corrosivo fue el nivel de endeudamiento en moneda extranjera para el sistema financiero local, debido a la política de mini devaluaciones que en 1981 llegó a 48.4% en 1981, y a 129.5% en 1983. Estas cifras explican cómo el nivel de pérdidas debido a las diferencias de cambio se volvieron insostenibles. Tales pérdidas fueron exacerbadas por una imposibilidad para exportar ya que la oferta doméstica del insumo principal, el algodón, cayó dramáticamente como resultado del fenómeno climático del Niño en 1983.

Por otro lado, el costo del crédito hacía muy caro incrementar el capital de trabajo, y aunque Brescia era miembro del directorio del Banco de Crédito, el impacto de la recesión en la compañía textil era profundo. La Unión perdió, adicionalmente, 8% del reducido mercado nacional y recortó su producción en 5.7% en comparación con los resultados de 1982.

En setiembre de 1983, La Unión requirió US\$ 12 millones para cubrir el mayor nivel de pérdidas en su historia de 69 años, por lo que se

61. Según la Memoria y Balance General de Fábrica de Tejidos La Unión de 1981: "(...) por la política de tarifas, el certificado para exportadores de reembolso de impuestos, Certex, no era suficiente y por la devaluación no era posible mantener una política de precios de acuerdo con los incrementos de costos. Esta situación estaba reflejada en las ganancias alcanzadas que eran inadecuadas para la inversión hecha".

62. De acuerdo con el Informe Anual de Hilados Puente S.A. y Nuevo Progreso S.A., las secciones fueron ampliadas y modernizadas; la línea de pañuelos para bebé Bond's de la Fábrica Unión fue instalada y los ingenios para producir descartables de Zorritos S.A. fue modernizada. Al final, La Unión ejecutó no más de 5% del plan esperado para el complejo textil.

63. Según la Memoria y Balance General de 1983, el colapso fue consecuencia de una conjunción de factores diversos e incontrolables como: (1) Deuda en moneda extranjera debido a préstamos para las modernizaciones y expansión industrial de 1981 y 1982. (2) En 1983 los costos financieros representaban 48% de las ventas totales, los más altos de la década. (3) La apertura de la economía significó que era más difícil competir con las importaciones legales e ilegales de textiles.

tomaron medidas radicales. Primero, se inyectó capital fresco. Segundo, Pedro y Mario Brescia Cafferata, que poseían 38% de La Unión, tuvieron que renunciar a ser miembros del Directorio bajo presión de los bancos acreedores. Las instituciones financieras requirieron que Brescia diera más garantías e inyectara capital fresco. Sin embargo, el grupo no consideró pertinente hacerlo⁶⁴. Este episodio muestra una marginalización del grupo por las instituciones financieras formales e informales. Era una situación muy excepcional tener a los grupos económicos tratando así a uno de los suyos. Pero al mismo tiempo, la falta de una relación comercial más sólida con otros grupos fue una debilidad de la estrategia de Brescia.

Sin embargo, en enero de 1984 la solución para el reflotamiento fue concebida por los bancos, el gobierno y los grupos económicos. Tres métodos fueron diseñados⁶⁵. Primero, la inyección de un capital de US\$ 5 millones de los accionistas y una cantidad similar del Banco Central. Segundo, la renegociación de préstamos por un total de US\$ 10 millones con el sistema financiero, convirtiendo la deuda en moneda nacional y haciéndola de largo plazo⁶⁶. Tercero, la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial compraría US\$ 1.7 millones de las acciones de la firma. Eventualmente, la cadena de trece supermercados de Scala S.A. con ventas anuales de US\$ 25 millones comenzaría a buscar nuevos socios, con el fin de consolidar el reflotamiento de La Unión⁶⁷.

Finalmente, el cambio de estrategia, el reflotamiento financiero y la reducción de los aranceles de los textiles peruanos para el mercado de los Estados Unidos⁶⁸, permitieron a las exportaciones de La Unión, que representaban sólo 22.7% de las ventas de la compañía en 1983, elevarse a 30.9% en 1984. Ciertamente, los acuerdos para pagar la deuda extranjera con bienes en vez de efectivo, firmados con la ex-Unión Soviética en abril

64. "Companies Scraping Barrels for Cash", en: *The Andean Report*, Vol. IX, No. 9, September 1983, p. 151.

65. "La Unión and Carsa Try to Raise New Money and Pay Debt", en: *The Andean Report*, Vol. X, No. 1, January 1984, p. 3.

66. De acuerdo con las Escrituras Públicas de la Junta General de Accionistas, la familia Gerbolini tenía que vender US\$ 5 millones en activos como también su línea electrodomésticos Credis A Philco. Hubo tres incrementos de capital, en setiembre, octubre y diciembre de 1984, lo que significó una operación total de un millón y medio de dólares.

67. "Fire Sale Prices", en: *The Andean Report*, Vol. X, No. 4, April 1984, p. 64.

68. Según el Acuerdo Perú-Estados Unidos, esto significó US\$ 40 millones de ingresos para los exportadores textiles peruanos.

de 1984 por US\$ 20 millones y en mayo de 1985 por US\$ 13 millones, favorecieron a compañías textiles como Industria Textil Piura de Romero, Trutex de Bunge & Born, San Cristóbal de Raffo y La Unión de Brescia⁶⁹. Así, grupos económicos como Brescia pudieron sobrevivir períodos críticos debido a su posición líder en el mercado textil y a su acceso a los esquemas preferenciales de apoyo del gobierno.

En conclusión, vemos tres diferentes tipos de acción del mismo grupo familiar. Primero, el intento de controlar un banco de tamaño mediano para apoyar en parte su carrera expansionista. Segundo, la lucha por sobrevivir bajo presión financiera, pero incapaz de tratar con el contexto. Tercero, se continuó con la práctica de adquirir firmas en un contexto de tiempos difíciles para la mayoría de la comunidad empresarial. Podemos encontrar planes para una integración vertical y horizontal alrededor del conglomerado textil, pero es más probable que esto haya sido un plan previo concebido por los anteriores propietarios. Lo que es visible es el *modus operandi* centrado en adquirir firmas que se hicieron para mostrar una cierta expansión, pero haciendo esto sin ningún plan estratégico aparente.

8. Capitalizando en el breve período de prosperidad: 1986-1990

La elección de García representó un cambio en la manera de hacer política económica, como vimos en el Capítulo 2. Los programas económicos heterodoxos buscaron reactivar la industria, entre otros objetivos. Esto significó el retorno a las medidas proteccionistas y la gerencia económica discrecional de parte del Estado de las tasas de interés y los tipos de cambio de moneda extranjera para apoyar a la industria nacional. ¿Respondió Brescia más sabiamente a los estímulos económicos y políticos del gobierno de García? ¿Podemos avizorar un enfoque más maduro para invertir ahora que medidas de fuerte apoyo estaban creando condiciones favorables para el sector privado nacional?

8.1 ¿Una expansión real?

El enfoque heterodoxo de proteger al mercado interno motivó a La Unión a dirigir 73.1% de ventas al mercado nacional en 1986 en vez de

69. "It all Began When", en: *The Andean Report*, Vol. XI, No. 4, May 1985, pp. 66-7.

61% como en 1985⁷⁰. La Sociedad Anónima Mercantil de Lima (SAML), el brazo distribuidor de La Unión, se encargaba de vender productos por un valor en US\$ 120 millones, principalmente producidos por el conglomerado textil La Unión⁷¹. La reactivación de la economía estuvo correlacionada con el aumento de la rentabilidad de las acciones en la Bolsa de Valores de Lima: 170% por encima de los precios nominales de 1986⁷².

Al mismo tiempo, el Grupo Brescia aprovechó el acceso al tipo de cambio preferencial que le permitió importar maquinaria y equipo valorado en US\$ 1.7 millones⁷³. Sin embargo, lo más importante fue su intento de capitalizar el proceso de *concertación* propuesto por el presidente García en 1986⁷⁴.

En un ambiente frenético estimulado por las medidas heterodoxas del gobierno del Apra, el Grupo Brescia adquirió un impredecible dinamismo en términos de ampliar su espectro de inversiones hacia nuevos negocios. Por un lado, Brescia se movió al negocio agroindustrial por varias rutas. Primero, la firma Incacao S.A. fue creada para comprar y procesar cacao. Segundo, Brescia compró las plantas de desmote de algodón de Bunge y Born: Imperial, Señor de Luren y Ucisa. Tercero, Brescia empezó a producir y exportar espárragos a través de su recién establecida firma Agroindustrias S.A.

Por otro lado, el negocio de bienes raíces fue relanzado agresivamente con una campaña de ventas masiva para tierra urbana y vivienda (Urb. Los Cipreces y Negociación de Corretaje S.A.). Brescia abrió nuevos supermercados para la cadena Scala S.A. Finalmente, una compañía para el planeamiento estratégico del grupo fue establecida, Administración de Empresas S.A., así como una compañía *holding*, Negocios e Inversiones Tarapoto S.A.

El breve período de prosperidad terminó en 1987, cuando el programa heterodoxo de ajuste generó un salto en la tasa de inflación y una rigidez en

70. De acuerdo con los Informes Anuales y Cuentas de la Fábrica de Tejidos La Unión S.A. de 1985 y 1986.

71. "The Reality Gap", en: *The Andean Report*, Vol. X, No. 4, April 1984, p. 66.

72. La razón principal para el *boom* de la Bolsa de Valores de Lima durante 1985-1986 era la salida del dólar de la economía como resultado de la política económica heterodoxa.

73. Brescia aceleró la compra de una planta de segunda mano de Canadá que aumentaría sus resultados a cuatro millones de metros de textiles ("The Recession is Over", en: *The Andean Report*, Vol. XIII, No. 7, January-February 1986, p. 2).

74. "Investment Contracts", en: *The Andean Report*, Vol. X, No. 10, October 1986, p. 144.

la disponibilidad de moneda extranjera. Las luchas de La Unión por sobrevivir alcanzaron una posición extrema cuando requirió un millón de dólares por mes entre julio y diciembre 1989 para evitar la bancarrota completa.

Las posibilidades para una nueva operación de rescate eran limitadas. Primero, el Grupo Brescia tenía que dejar su posición en el directorio del Banco de Crédito en agosto de 1987 por la Ley de Nacionalización de la Banca. Esta circunstancia creó un efecto doble. Por un lado, la banca comercial del Estado adoptó una línea muy clara de renegociación de la deuda. Por otro lado, las restricciones monetarias impuestas por la política económica empujaron a La Unión a solicitar un crédito al sistema bancario informal. Sin embargo las posibilidades de repagar la deuda, incrementada por las mayores tasas de interés, eran nulas en el corto plazo. Segundo, el nivel de activos y por ende el nivel de garantías había cambiado radicalmente: desde 1986 La Unión no pudo tomar en cuenta los activos de sus subsidiarias como garantías⁷⁵.

Con el programa económico ortodoxo de Fujimori en 1990, La Unión y algunas subsidiarias enfrentaron una situación insostenible que tuvo por consecuencia el cierre de algunas líneas de producción en setiembre⁷⁶. Hacia diciembre la situación empeoró y Brescia optó por vender su restante 60% de tenencia en acciones en La Unión por US\$ 2.7 millones a antiguos ejecutivos de la compañía⁷⁷. Así, Brescia perdió el conglomerado textil, pero mantuvo el resto de las firmas que había venido adquiriendo o estableciendo durante la década de 1980.

8.2 Sin respiro para compañías mineras

En comparación con la breve prosperidad de La Unión, las compañías mineras de Brescia no funcionaron bien. Inicialmente, los mejores pre-

75. De acuerdo con la Memoria y Balance General de Fábrica de Tejidos La Unión S.A. de 1986: "(...) con el objetivo de alcanzar una inversión más racional y eficiente, Inmobiliaria Texoro S.A. tomó todas las inversiones que la compañía [La Unión] tenía en otras firmas. (...) Al mismo tiempo, La Unión S.A. tenía más de 99% de Inmobiliaria Texoro S.A." En el Informe Anual de 1987: "(...) la compañía [Tejidos La Unión] transfirió todo el paquete de acciones que tenía en Inmobiliaria Texoro S.A. a la firma Negocios e Inversiones Tarapoto S.A. (...)".

76. "Plummeting Sales", en: *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 8, September 1990, p. 158.

77. "Peru: Main Events", en: *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 11, December 1990, p. 216.

cios internacionales de la plata y otros metales en 1983 estimularon a Brescia. Así, el grupo invirtió en estudios de factibilidad y en trabajos de ingeniería básica para incrementar la capacidad de extracción de minerales de 18,000 TM a 27,000 TM por año. La planta hidráulica de Marcopampa fue modernizada gracias a un préstamo de US\$ 5.1 millones, otorgado en parte por el Banco de Crédito (US\$ 1 millón), el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Central de Reserva del Perú (US\$ 1 millón)⁷⁸. Sin embargo, los inestables precios internacionales, la falta de una política de exportación y el desalentador tipo de cambio y políticas fiscales durante 1985-1990, afectaron seriamente el desenvolvimiento de las compañías mineras de Atacocha, Minsur y Alianza.

En el caso particular de Minera Atacocha S.A., en 1985 recibió un préstamo de Financiera de Crédito para la instalación de un nuevo molino. Sin embargo, el planeado incremento de producción⁷⁹ no fue realizado por dos razones. Los precios internacionales entraron en período de crisis mientras el tipo de cambio determinado por el gobierno no era favorable⁸⁰. Más aun, el Decreto Legislativo No. 362 eliminó el incentivo a reinvertir en 1985⁸¹, mientras la radical huelga de los mineros en 1988 le causó la pérdida de 20% de su meta anual de producción.

En conclusión vemos una muy activa inversión de Brescia en un amplio rango de sectores (Gráfico 5.1). Hay una similitud con el período de Velasco: el grupo entró en sectores desconocidos motivado por un repentino surgimiento de oportunidades de mercado y políticas. No se percibe un patrón de planeamiento de inversión sensato. Los bienes raíces terminaron siendo el núcleo de negocios para Brescia y la inversión en la industria manufacturera de La Unión permaneció bastante separada de los intereses principales de Brescia. La Unión vivió y murió por su cuenta, mientras Brescia sobrevivió, manteniendo su núcleo de negocios en la

78. "Sort of Comeback", en: *The Andean Report*, Vol. IX, No. 6, June 1983, p. 118.

79. De acuerdo con la Memoria y Balance General de la Compañía Minera Atacocha S.A. de 1986, la firma alcanzó la máxima producción de zinc.

80. De acuerdo con la Memoria y Balance General de la Compañía Minera Atacocha S.A. de 1986, existía la preocupación de que mientras el tipo de cambio medido para las exportaciones en 1986 era I/. 15.83 por US\$ dólar, el tipo de cambio para las importaciones era de I/. 17.49 por dólar.

81. De acuerdo con la Memoria y Balance General de la Compañía Minera Atacocha S.A. de 1985, se consideró que la eliminación de esta iniciativa "(...) canceló una fuente importante de recursos para el desarrollo de actividades en la industria minera".

compra-venta y administración de inmuebles. La experiencia minera estuvo cerca de su fin.

9. Conclusiones

La especificidad del Grupo Brescia con respecto a su *modus operandi* fue el producto de una historia familiar que formó y delineó la manera casual en que operaba el grupo. Revisando la historia de Brescia podemos diferenciar varias etapas de desarrollo empresarial. Durante las primeras tres etapas (1889-1960), la tenencia de tierra agrícola declinó en importancia, mientras que su valor como medio de producción y más tarde como activo para desarrollo aumentó: el negocio de bienes raíces fue el núcleo de negocios para los Brescia. Después de esto, los eventos favorecieron a la exploración por parte de la segunda generación hacia la pesca y la minería, siguiendo principalmente el ejemplo de exitosos empresarios líderes durante 1960-1967. El sector agrícola adquirió algo de importancia por el entrenamiento profesional de los hermanos Brescia, pero ellos adhirieron a su rumbo original de inversión: bienes raíces.

Las reformas de Velasco (1968-1975) alteraron radicalmente el portafolio de inversiones. Por un lado, Brescia dejó la agricultura y la pesca, pero un floreciente negocio de bienes raíces se volvió de importancia clave y el grupo empezó a aparecer en importantes círculos financieros. Por otro lado, los Brescia adquirieron compañías mineras y textiles extranjeras debido a dos circunstancias principalmente: el contexto político de expropiación y los cambios en el patrón global de inversión en América Latina por compañías multinacionales. El hecho más saltante fue su repentina configuración como grupo, dada su amplia variedad de inversiones. Sin embargo, Brescia mantuvo al conglomerado textil aparte y se concentró en lo que mejor conocía: bienes raíces, seguros y finanzas.

La inestabilidad de las décadas de 1980 y 1990 tuvo un impacto similar en el desenvolvimiento. Inicialmente, Brescia intentó incrementar su ventaja competitiva del conglomerado de La Unión bajo el gobierno de Belaunde durante la década de 1980. Así, un esfuerzo por asegurar una integración vertical y horizontal alrededor de la Fábrica de Tejidos La Unión se llevó a cabo a través de la adquisición de firmas pertenecientes a otros grupos económicos. Al mismo tiempo, Brescia intentó tomar el control de un banco comercial de mediano tamaño para mejorar su posición en los círculos financieros y posibilitar una expansión del grupo. Sin em-

bargo, la ortodoxa política económica llevada a cabo durante 1980-1983 creó una constante crisis financiera para el conglomerado textil.

Durante el período de 1985-1989, el Grupo Brescia se ajustó a la política heterodoxa de protección al mercado interno. En este contexto, Brescia inyectó capital a sus compañías mineras y textiles, así como también ingresó al negocio agroindustrial. Sin embargo, el colapso del programa heterodoxo y la crisis política generada por la Ley de Nacionalización de la Banca en 1987 afectaron al grupo, especialmente a su complejo textil. Finalmente, Brescia tuvo que vender su tenencia en acciones en La Unión.

En las varias etapas de desarrollo de los intereses de Brescia, la naturaleza del núcleo de negocios establecida en los tempranos períodos de formación de capital jugó un papel clave no sólo en determinar futuras inversiones, sino también en la manera en que el grupo interactuó con otros agentes. Los bienes raíces como núcleo de negocios causaron una mayor falta de relaciones interactivas con la élite local e inversionistas extranjeros.

Aunque en muy tempranas etapas de acumulación, los vínculos con la comunidad de inmigrantes italianos fueron muy importantes, este aspecto no continuó en el largo plazo. La segunda generación intentó cambiar este enfoque invirtiendo en minería y pesca por los éxitos anteriores de otros líderes empresariales en esos campos.

En etapas subsecuentes, la relación oportuna con el gobierno jugó cierto papel en neutralizar los problemas creados por las reformas estructurales de la década de 1970. Al principio de la década siguiente, Brescia empezó a interactuar con otros grupos económicos e intentó copiar sus estrategias: ingresar en el sector textil, ampliar su red de distribución e intentar tomar el control de bancos. Una posible explicación para este desorganizado estilo de expansión es la falta de experiencia del grupo en gerencia corporativa, pero más importante sería su alta aversión a tomar grandes riesgos.

La falta de experiencia, delimitada por la manera en que los intereses de Brescia evolucionaron en el tiempo, tuvo consecuencias sobre la manera de interactuar durante la década de 1980. Durante los períodos críticos, los Brescia chocaron con la élite local en dos ocasiones. Primero, con los banqueros cuando su conglomerado textil La Unión casi quiebra. Segundo, con grupos económicos medianos cuando Brescia intentó tomar control de un banco. Pero al mismo tiempo, esto estableció un acuerdo con otros grandes grupos económicos sobre la toma de las instituciones líderes de la banca (en el sector formal e informal).

El breve período de prosperidad durante el gobierno de García creó un grado de expansión desorganizada bajo el proceso de la *concertación* con grupos económicos: de plantar espárragos y desmotar algodón hasta ampliar su red de distribución y reforzar su negocio de desarrollo urbano. Aunque podemos quizá ver algunos signos de gerencia como grupo, no había un sentido de rumbo que caracterizara al Grupo Brescia como un todo.

Brescia desarrolló una relación no conflictiva con el gobierno. Este enfoque les permitió capitalizar oportunidades de negocios y políticas en el sector de bienes raíces, protegiendo el núcleo de negocios principal del grupo. Tanto en 1940 con la expropiación de las haciendas de Brescia en Lima, como en la década de 1970 con la toma de tierras agrícolas para la construcción de oficinas públicas, el impacto total fue parcialmente neutralizado por la cercanía de Brescia a los oficiales militares. En el caso del proceso de la *concertación*, la cercana relación con el presidente García es explicada por la proximidad de Brescia a grupos económicos influyentes.

En conclusión, el núcleo de negocios de Brescia no fue sólo de bienes raíces, pero éstos establecieron un patrón en la manera en la que el grupo operaba: un enfoque de corto plazo, una limitada visión de concebir sus propios proyectos industriales, una predisposición a tomar firmas ya establecidas más que formar una propia, una desconocida gerencia corporativa profesional, un acceso limitado a negocios en grandes bancos y un uso rudimentario de la sinergia entre firmas. En la medida en que el negocio de bienes raíces se centra más en comprar y vender en el momento adecuado basado en expectativas de precios, esta lógica creó un enfoque que limitaba sus inversiones a proyectos que habían sido anteriormente experimentados exitosamente por otros y que involucraban bajo riesgo. En otras palabras, un enfoque casual para responder a oportunidades de negocios fue el principio guía más importante del Grupo Brescia.

VI. El Grupo Wiese: 1917-1990

1. Introducción

Durante la década de 1990, las compañías Wiese cotizaron por primera vez en la Bolsa de Valores de Nueva York, marcando la internacionalización de este grupo familiar peruano. Desde los tiempos de la toma de control de una casa de importación fundada por los hermanos Wiese en 1917 hasta la consolidación de un circuito financiero en la década de 1980, el grupo trató de responder tanto a las oportunidades políticas como a las del mercado. El Grupo Wiese se ha caracterizado no sólo por su modesto pasado familiar, sino también por su rápida incorporación en la élite social y económica. Este factor les permitió desarrollar una serie de contactos que a su vez proveían de información relevante para invertir en minería, petróleo y pesca; actividades que implicaban un considerable monto de capital y alto riesgo. Sin embargo, el núcleo de negocios continuó siendo las finanzas y los servicios complementarios.

¿Cómo evolucionó la organización de una casa importadora hacia la forma de un grupo económico? ¿Qué factores están detrás de esta evolución? y ¿qué nos pueden decir las estrategias y relaciones especiales con el gobierno e inversionistas extranjeros acerca del *modus operandi* y la forma de ganar poder en el Perú?

2. La llegada de Wilhelm Wiese al Perú

Uniéndose a la ola de migración europea en busca de mejores oportunidades en Latinoamérica a mediados del siglo XIX, Wilhelm Wiese dejó Hamburgo y se convirtió en contador de la plantación azucarera Casa Grande, una de las más grandes del Perú y propiedad de la familia Gildemeister de origen alemán.

Wilhelm Wiese se casó con Sofía Eslava y tuvieron cuatro hijos: Sofía, Cristina, Augusto y Fernando. No hizo una fortuna ni alcanzó una posición social prestigiosa dentro de la provincia como otros inmigrantes de su época. Luego de su temprana muerte, encontramos a su viuda dedi-

cada a la manufactura de ropa¹, con lo que debió por entonces mantener a su familia, aunque también debió contar con el apoyo de sus parientes².

Durante el trastorno causado por la Guerra con Chile en 1879, la economía regional del norte peruano dependía de las exportaciones agrícolas, y plantaciones azucareras como Casagrande eran generadoras de empleo y riqueza. El capital y la propiedad continuaron en manos de los barones del azúcar y algodón. La élite de Trujillo era muy cerrada y las posibilidades de movilización social eran muy limitadas. Probablemente impulsados por esto, en 1895 dos de los Wiese, Augusto y Fernando, emigraron a Lima cuando aún eran muy jóvenes³. Augusto terminó su educación primaria en Trujillo y entre 1895 y 1900 estudió comercio en un instituto vocacional llamado el Convictorio Peruano de Lima (San Cristóbal 1966).

3. La adquisición de una casa comercial como el punto de partida: 1902-1918

Mientras el Perú entraba en el período de la República Aristocrática, ¿cuáles eran las posibilidades de que unos inmigrantes de provincia, que no eran miembros de la élite, tuvieran éxito en la exclusiva y aristocrática sociedad limeña? Los hermanos Wiese necesitaron de un paso hacia adelante.

En 1902, cuando Augusto Wiese tenía 15 años, empezó a trabajar como empleado por 60 soles mensuales en la casa importadora Casa Emilio F. Wagner & Co.⁴ El dueño creó un exitoso negocio que contaba con las salas de exposición, almacenes y agencias de carga marítima en el puerto del Callao. La Casa Wagner fue considerada como una de las firmas comerciales más prestigiosas del Perú y los hermanos Wiese (Fernando se unió en 1905) colaboraron en su expansión (Basadre y Ferrero 1963: 7-8).

1. Según documentos históricos, la base armada de Trujillo adquirió algunos uniformes hechos por Sofía Eslava viuda de Wiese. *Caretas*, 9 de enero de 1989, Lima.

2. Parientes de la familia Mindreau Eslava, dueños de las minas de Quiruvilca en la sierra de La Libertad, solían mandar a sus primos Wiese Eslava regalos. Entrevista con Manuel A. Mindreau por Anour Aguilar, 14 de mayo de 1990, Lima.

3. Augusto Wiese nació el 6 de diciembre de 1887 y Fernando Wiese nació el 4 de setiembre de 1889. Ambos eran de Trujillo, una ciudad a 550 kms. de Lima.

4. "Death of Augusto Wiese", en: *Peruvian Times*, Vol. XVIII, No. 1378, 19 May 1967, pp. 22-3.

Una inesperada oportunidad se les presentó a los hermanos Wiese en 1914, Emilio F. Wagner, quien para entonces era un hombre de avanzada edad, retornó a su nativa Francia. Debido a las tensiones de la Primera Guerra Mundial, decidió no volver al Perú y empezó a negociar la transferencia de la empresa a los hermanos Wiese.

El traspaso fue negociado con la ayuda del Banco de Crédito (para entonces llamado Banco Italiano). Como Bardella recordó, "en la reunión del Directorio del 4 de enero de 1917, [el Banco Italiano] acordó transferir todos los préstamos que Emilio Wagner tenía a Emilio F. Wagner & Co., compañía que se estableció con un capital de 10,548 libras peruanas aportadas por Fernando y Augusto N. Wiese; ambos adquirirían el control de la firma por un pago total de 40,000 libras peruanas en cuatro cuotas de 10,000" (Bardella 1989: 213).

Como se puede ver, la compañía mantuvo el respaldo del Banco Italiano aun cuando los propietarios y la gerencia habían cambiado. Los hermanos Wiese pudieron haber incrementado adicionalmente sus fondos vendiendo acciones y adquiriendo deudas cuando el fundador estaba ausente. Sin embargo, prefirieron asumir las deudas del antiguo establecimiento y ellos mismos mantener el acceso al crédito bancario. Por el prestigio de la Casa Wagner y la red de contactos comerciales con clientes decidieron mantener el mismo nombre comercial⁵.

El negocio prosperó gracias al alto nivel de *stocks* acumulados de materiales importados, equipo y la interrupción de las importaciones provenientes de Europa y Estados Unidos a causa de la guerra⁶.

5. Basadre y Ferrero (1963: 8) sostienen que "al principio de la guerra, el señor Wagner se retiró de los negocios y lo transfirió a los Wiese, quienes tomaron la firma, manteniendo el nombre original del fundador".

6. El Perú fue afectado por la guerra; por ejemplo, las importaciones de bienes de capital variaron dramáticamente (en miles) 1912, S/. 4,108; 1913, S/. 7,651; 1914, S/. 5,901; 1915, S/. 3,131; 1916, S/. 7,544. Hubo una fuerte caída en 1915. Sin embargo, eso no significó un decrecimiento en el negocio Wagner, ya que desde 1916 se convirtió en un negocio muy exitoso. Por eso es posible creer que la caída en el volumen de las importaciones causó un aumento en los precios de los *stocks* de maquinaria y material de la Casa Wagner. Estos *stocks* se convirtieron en efectivo más tarde. De este modo la alta rentabilidad del negocio tuvo dos causas: la escasez de maquinaria, hierro y equipo como resultado de la Primera Guerra Mundial y el aumento de la demanda real como resultado del crecimiento económico del Perú.

Esto permitió a los hermanos Wiese adquirir el control total de la Casa Wagner, de esta manera su familia pudo desarrollar negocios y establecer una floreciente casa importadora en Lima⁷.

Este período marcó un punto de inflexión en la vida de los sencillos hermanos Wiese. Primero los vemos tomando el control de la propiedad y gestión de una importadora en pleno crecimiento ante una oportunidad inesperada; luego ellos capitalizan lo adquirido empleando tanto el nombre comercial y prestigio de la casa importadora así como las oportunidades creadas por la Primera Guerra Mundial. Pero, ¿les significó esto la incorporación total a los círculos sociales y de negocios de Lima?

4. *Las obras públicas de Leguía y la expansión del negocio de los Wiese: 1919-1939*

El Perú ingresó a un período en el cual la pérdida del dinamismo alcanzado previamente gracias a las exportaciones fue en cierto grado reemplazado por mayor gasto público. Es más, “un gran y excepcionalmente corrupto programa de gasto público [empezó] usando un fuerte financiamiento externo e involucrando un alto nivel de soborno, vicio y lujuria sin comparación desde entonces” (Thorp y Bertram 1976: 65).

Augusto B. Leguía se convirtió en presidente el 4 de julio de 1919. Su arribo al poder coincidió con el final de la prosperidad causada por la Guerra. La agricultura y minería europea empezaron a producir vigorosamente y los precios internacionales del algodón, azúcar y minerales tendieron a disminuir: las exportaciones peruanas en dichos sectores perdieron su dinamismo. Como respuesta, el gobierno de Leguía estableció un agresivo programa de inversión pública con énfasis en construcción, para lo cual el sector privado se convertía en el gran contratista. ¿Hasta qué punto

7. Un aspecto complementario fue el fuerte sentido de ahorro de los hermanos Wiese. “De cada sol que los hermanos Wiese ganaban limpiando pisos, ahorraban 80 céntimos. Solían sentirse incómodos cuando las luces de la oficina eran malgastadas. Solían pedir recibos de los conductores de taxi así como a cualquiera a quien le dieran dinero por cualquier motivo. Tenían un disciplinado sentido de control sobre sus cuentas personales lo cual era muy raro en aquellos días. Mantenían un registro de sus ingresos y egresos en un cuaderno, en donde ponían todos los documentos que pedían al dar dinero”. Entrevista a Linda Bravo de Rueda Robert, esposa de Pablo Toledo, por Anour Aguilar, Lima 1990.

la élite local y los hermanos Wiese tomaron ventaja de esta oportunidad? ¿cuál fue la naturaleza de las relaciones con el Estado? ¿Y ello en qué forma impactó sobre la manera de operar? ¿Tuvo alguna consecuencia en la posición de los hermanos Wiese en la élite local?

4.1 La cercanía al Gobierno

Leguía otorgó contratos de construcción a muchas compañías extranjeras como la Foundation Company, la cual atrajo a los inversionistas locales como Bentín para formar alianzas comerciales.

¿Había algún nicho de mercado para la casa importadora de los Wiese? Proveer a la creciente demanda era una de las posibilidades, y los contactos personales hicieron esto posible⁸. De acuerdo con Centurión (1924), la Casa Wagner obtuvo contratos para proveer material de construcción para las vías del ferrocarril y otras grandes obras públicas. En algunas ocasiones la firma fue designada para pagar los salarios de estas obras públicas, haciendo adelantos de dinero al Tesoro en una forma verdaderamente liberal.

Junto al desarrollo en las obras públicas, los hermanos Wiese se unieron a la fiebre de la construcción de edificios privados durante la década de 1920 encabezada por la Foundation Company. En 1923⁹, los hermanos Wiese empezaron a construir el edificio más grande e impresionante de la época¹⁰. Este hecho se reflejó en el crecimiento de las compañías Wiese, las cuales se habían expandido rápidamente, convirtiéndose en agentes representantes exclusivos de industrias extranjeras y

8. En 1905, Fernando Wiese trabajó con el joven Pablo Toledo en la Casa Wagner, y desde entonces desarrollaron una relación de amistad. Años después, Pablo Toledo se convirtió en el edecán militar de Leguía. Entrevista con Linda Bravo de Rueda por Anour Aguilar, Lima, 1990.

9. El mismo año, Augusto N. Wiese se casó con Virginia Osma, con quien tuvo cinco hijos: Augusto Felipe Wiese, Guillermo Wiese, Virginia Wiese de Ducassi, Clotilde Wiese de la Puente y Sylvia Wiese de Arias Schreiber.

10. De acuerdo con Centurión (1924), los hermanos Wiese "tenían en menos de un año un espléndido edificio construido erecto en medio del centro de la ciudad, el cual está lleno de pequeños detalles, muy lujoso, el cual tiene tres ascensores eléctricos y uno hidráulico, tiene su propio generador de electricidad (...) el cual es unánimemente reconocido como el mejor edificio construido en el Perú. El material es de primera calidad: cemento, acero, y cedro. En la planta baja la cual es muy espaciosa y tiene unas hermosas columnas de mármol, fue establecida la compañía Wiese".

*traders*¹¹ así como en exportadores nacionales. La especialidad de Wiese era el servicio profesional que proporcionaba a sus clientes¹², lo cual permitió a la firma crecer de tal forma que en 1924 era una de las más grandes importadoras de maquinaria minera e industrial. De este modo, la firma evolucionó no sólo aumentando su rango de operaciones tanto en el sector público como en el privado, sino también mejorando su calidad gerencial.

Una muestra de la expansión de la gerencia de los Wiese fue la creación del Sindicato Wiese. Su objetivo era suscribir y respaldar la emisión de préstamos públicos en representación de las agencias del público, al mismo tiempo obtener fondos, acciones y bonos de gobiernos, firmas industriales y bancos. El objetivo a largo plazo de la compañía fue crear firmas de irrigación, energía, ferrocarril, puertos, drenaje de viviendas, minería y otras obras de “utilidad pública”¹³.

En el mismo año, 1924, el Sindicato Wiese ganó una concesión del Gobierno para construir un hotel de lujo. Ésta era una gran oportunidad para el desarrollo de bienes raíces para quienes no tenían tierras en Lima, como los Wiese y los algodonereros (Low 1979: 226). ¿Cuál fue el nivel de riesgo relativo de este ingreso hacia la industria hotelera?

Las facilidades aseguradas por el gobierno Leguía probaron ser una variable clave. “El presidente Leguía dio facilidades para adquirir el terreno e importar artículos decorativos para el Grand Hotel Bolívar”¹⁴. El Sindicato¹⁵ construyó un hotel de 400 habitaciones, lujosamente decorado por la compañía Waring & Gillow de Londres, gracias a las concesiones especiales que permitieron importar material libre de impuestos (Low 1979: 226).

11. Como Vacuum Oil Co., Sullivan Machinery Co., Worthington Pump & Machinery Corporation, Campbell Oil Engines y el Rubbert Export Co. Ltd. de Estados Unidos.

12. De acuerdo con Centurión (1924), “Había especialistas para todas las diversas industrias y eran capaces de resolver cualquier consulta técnica acerca del funcionamiento, manejo y renovación de la maquinaria usada en las plantas, para cada industria había un ingeniero especialista”.

13. El capital era de 500,000 libras peruanas. El Directorio estaba compuesto por las siguientes personas: presidente, Augusto N. Wiese; vicepresidente y tesorero, Fernando Wiese; director administrativo, Carlos A. Wiener; director, Carlos Wilton (archivos de los Registros Públicos de Lima).

14. Entrevista con un ex-empleado del Hotel Country Club, Lima, 1990.

15. Low (1979) menciona que la concesión fue tomada por el agricultor de algodón español Luis Albizuri y otros socios, pero no hemos podido confirmar esto.

Como lo menciona Low (1979), el gobierno de Leguía proporcionó excelentes oportunidades para construir suntuosos edificios para los ricos. Los Wiese pronto respondieron a estas oportunidades, uniéndose a la Foundation Company para construir el edificio del Country Club de Lima¹⁶.

El proyecto fue concebido y ejecutado por la misma compañía extranjera a la cual le fueron otorgados los contratos públicos del gobierno de Leguía. El presidente Leguía y su gabinete asistieron a la fiesta de inauguración en diciembre de 1928. Este complejo de primera clase¹⁷ significaba "un enlace entre el pasado nostálgico de la ciudad virreinal, con su herencia romántica de los palacios ornamentales, y la construcción de edificios con todas las comodidades modernas" (Saint Marie 1945). Muchos años después, en enero de 1943, la familia Wiese adquirió el control completo de los edificios y terrenos del Country Club de Lima, cuando la Foundation Company salió del Perú¹⁸.

Los hermanos Wiese ganaron un alto perfil y prestigio en el campo del negocio de la construcción gracias a las favorables circunstancias y las estrechas relaciones con el Gobierno y sus protegidos. Éste les dio el ímpetu para su crecimiento en importancia, aunque fueran relativamente nuevos. Fue gracias a que compartieron riesgos y promovieron su propio negocio de proveedores para edificios, por lo que tomaron ventaja en el boom de la construcción.

16. Fernando Wiese Eslava tenía una hermana, Grimanesa Wiese Montero, quien heredó el hotel Country Club en la década de 1970. Su esposo, Rodolfo Rizo Patrón y Carlos Montero Bernalles promocionaron la formación de un club social alrededor del hotel Country. La venta de acciones fue exitosamente completada, pero el club planeado nunca fue concluido. Finalmente, Grimanesa Wiese y su esposo tuvieron que transferir las instalaciones del hotel a los accionistas del club.

17. Tiene un impresionante salón interior con pedestales cubiertos de un tejado exquisitamente esculpido en vidrio, y una de las paredes fue cubierta por un mural. El Country Club tiene tres niveles, rodeados por bellos jardines. Aun más, la vecindad está rodeada por un campo de polo, un circuito de golf, piscinas, canchas de tenis y salas de juegos, en el centro del área aristocrática de San Isidro.

18. El control fue logrado con el pago de la amortización de la construcción de la firma Foundation Co. La amortización fue de S/. 1,836,000, que fueron pagados el 1º de enero de 1928. Napoleón Lokett, quien fue el representante de la Foundation Co., dejó el Perú en diciembre de 1942. Para el tiempo de su construcción, todo el complejo estaba tasado en S/. 1,500,000. El 12 de enero de 1966 cambió su nombre al de Hotel Country Club.

4.2 La primera aventura en la minería

El negocio de importación de maquinaria especializada y equipo de construcción, minería y manufactura les permitió a los hermanos Wiese mantenerse bien informados acerca del desenvolvimiento de los mercados de bienes de capital, insumos y materias primas. Al mismo tiempo, los precios internacionales mejoraron para el oro, la plata, el hierro y el zinc, todos los cuales eran domésticamente producidos por empresas peruanas. Estas tendencias al alza continuaron durante la década de 1930¹⁹.

De este modo las compañías mineras Cotabambas Auraria, en Ccoschayhuas, “fue adquirido por Fernando y Augusto Wiese, prominentes miembros de la élite económica limeña, quienes invirtieron grandes cantidades de dinero para la mecanización y electrificación de la mina. Ellos también hicieron historia en la minería peruana al ser los primeros en transportar maquinaria pesada por un aeroplano a una mina en 1933. El ejemplo de los hermanos Wiese fue rápidamente seguido por otros miembros de la élite nacional”²⁰.

Así, los Wiese formaron parte de un grupo de empresarios mineros que aparecieron en el *boom* de la década de 1930. Wiese se asoció con los Boza en las minas de Buldibuyo²¹ y con los Fernandini y Dasso para formar la Compañía Aurífera Caravelí y la Compañía Aurífera Chala. En 1936, los Wiese invirtieron US\$ 800,000 en la mina Sol de Oro, en Nazca²², la cual empleó a 200 trabajadores en la extracción de cerca de 600 kgs. de oro por mes.

Así, vemos a los hermanos Wiese asumiendo riesgos en el sector minero, debido a su mejor conocimiento y acceso a la información sobre mercados internacionales, su calidad en la gerencia y sus estrechas rela-

19. Augusto N. Wiese viajó a Europa por largos períodos para poder establecer negocios con los *traders* mineros. Residió en Europa desde 1919 hasta 1921, de 1927 hasta 1930, y de 1934 hasta 1936. No es una coincidencia que su esposa diera a luz a todos sus hijos en Europa.

20. “Las listas publicadas a finales de la década de 1930 dieron detalles de treinta y ocho nuevas compañías mineras de oro fundadas entre 1930 y 1938; veinte de éstas empezaron entre 1933 y 1935; y no menos de veinte fueron creadas con la significativa participación de los altos sectores de inversionistas nacionales. Los más activos de ellos fueron cinco familias: Wiese (en seis), Fernandini (cuatro), Boza (cinco), Álvarez Calderón (cuatro) y Rizo Patrón (dos)” (Thorpe y Bertram 1988: 223).

21. Estaban localizadas en la sierra de La Libertad.

22. Localizada a 400 kms. al sur de Lima.

ciones comerciales con otros propietarios mineros. Estos factores permitieron a la familia Wiese no sólo tener un moderno enfoque en la explotación de minerales, sino también formar alianzas estratégicas con prominentes familias mineras.

4.3 Socializando con la élite empresarial

El ascenso de los hermanos Wiese en la comunidad empresarial fue el resultado de la expansión de sus inversiones. Ciertamente, Augusto N. Wiese a los 32 años fue nombrado miembro del Directorio del Banco Italiano a pesar de no ser propietario de ninguna acción del banco líder. Mantuvo el puesto de 1919 hasta 1922, lo cual le permitió expandir su red de contactos empresariales.

Aunque los bancos eran posiblemente un punto crucial de encuentro de los más importantes hombres de negocios, los gremios empresariales también eran muy importantes. Podemos ver a Augusto N. Wiese participando en 1920 en la Comisión Especial de la Cámara de Comercio para la creación de un banco del Estado, el Banco de la Nación. El veredicto de la comisión no fue favorable hacia el proyecto a causa de las complejidades administrativas y el delicado estado de las reservas del Tesoro Público. Sin embargo, es posible que algunos intereses personales puedan haber influido en la decisión de la comisión, pues no había duda de que al crear el Banco de la Nación se hubiera afectado la concesión a los bancos comerciales privados para cobrar impuestos a nombre del Estado.

La experiencia de los hermanos Wiese en gremios empresariales llegó a su nivel máximo cuando Augusto Wiese fue elegido presidente de la influyente Cámara de Comercio de Lima (1932-1934)²³, al igual que su hermano tiempo después (1936-1938)²⁴. Así, los hermanos alcanzaron importantes posiciones en la élite local. Era tiempo de cambiar el nombre de Casa Emilio F. Wagner & Co. por el de A&F Wiese y esto sucedió el 1º

23. El ministro de Relaciones Exteriores pidió un reporte a la Cámara de Comercio de Lima para poder firmar un acuerdo comercial entre Chile y Perú. Augusto N. Wiese era el presidente y Carlos Ferreyros Ribeyro era miembro de la Comisión Nacional (Basadre y Ferrero 1963: 186).

24. Fernando Wiese encabezó la celebración del primer centenario de la Cámara de Comercio el 20 de abril de 1938 en el Grand Hotel Bolívar. El presidente, general Oscar R. Benavides, y los miembros de su gabinete también participaron.

de enero de 1933²⁵. Gracias al desarrollo de lo que Wagner dejó en manos de los hermanos Wiese durante la década de 1910, la compañía había podido diversificar sus actividades económicas²⁶ en diferentes áreas del Perú²⁷.

En conclusión, podemos trazar el *modus operandi* de un grupo en estado embrionario en el cual el núcleo de negocio fue una casa importadora y proveedora de materiales, ahora llamada A&F Wiese. El embrión de este grupo familiar puede ser visto en la gerencia de una gran gama de intereses. El movimiento hacia la integración horizontal de especialistas a través de la provisión de servicios especializados y de construcción para el sector privado y público, lo cual fue crucial para acceder a información de mercado y así ingresar a otros sectores. El método de constituir empresas con miembros de la élite local e inversionistas extranjeros permitió al grupo capitalizar oportunidades políticas y de mercado. Sin embargo, esto fue factible no sólo por el sofisticado manejo gerencial de los promotores, sino también por el extremo apoyo de la construcción de obras públicas de Leguía durante su gobierno en la década de 1920²⁸. Como resultado, los hermanos Wiese ganaron una importante posición, lograron crear una fortuna y fueron totalmente incorporados a la élite local.

5. El Banco Wiese y su rol como empresa holding: la década de 1940

Thorp y Bertram (1976) sugieren la siguiente hipótesis: “quienes hicieron dinero de aquellos tratos [desarrollo urbanista durante el gobierno de Leguía], preferían especular con el capital en el Perú o en el extranjero antes de invertirlo en la industria”. Sin embargo, el Grupo Wiese se diversificó y se interesó por la minería, actividad que requería mucha planeación, riesgo y gerencia más sofisticada que la actividad de

25. De acuerdo con los registros de los accionistas de A&F Wiese (1933) en los Registros Públicos de Lima: Augusto N. Wiese, 720 acciones (60%) clase “A”; Fernando Wiese, 480 acciones (40%) clase “A”; Fernando Aguirre Ugarte, 4 acciones clase “B”; Vicente Raúl Novoa, 3 acciones clase “B” y Abel Carriquiri, 3 acciones clase “B”.

26. Por ejemplo, la compañía fue nombrada agente de Lister Diesel Engines de Dursley, Inglaterra.

27. A&F Wiese abrió subsidiarias en Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo y Arequipa.

28. Como Thorp y Bertram (1967: 66) dicen: “Los sobornos de la época se convirtieron en un escándalo público, la fortuna más notoria fue hecha por el propio hijo del presidente”.

ción, riesgo y gerencia más sofisticada que la actividad de construcción. ¿Habría ahora un movimiento de capital para operaciones especulativas o el Grupo Wiese continuaría con su plan original de buscar oportunidades económicas o políticas que surgieran?

5.1 La fundación de una institución bancaria

Junto a su inversión en industria, el Grupo Wiese fundó un banco durante el turbulento período de la Segunda Guerra Mundial.

A partir de 1939 la economía creció. Bardella nos recuerda que: “los resultados eran tan favorables, aunque en parte debido a los factores inflacionarios, los cuales naturalmente llamaron la atención de varios empresarios quienes debido al fuerte crecimiento de los depósitos bancarios y su rentabilidad, vieron en este un nuevo campo fértil para invertir” (1989: 367).

Luego de que Estados Unidos fue atacado, el gobierno peruano rompió relaciones diplomáticas con Alemania y sus aliados. El presidente Manuel Prado Ugarteche ordenó la liquidación del Banco Alemán Transatlántico (propiedad del Deutsche Ueberseeische Bank de Berlín) el 5 de setiembre de 1942, el cual fue adquirido por los hermanos Wiese.

En 1943 se constituyó el Banco Wiese. Aunque los hermanos Wiese se adueñaron de su control, éste representó una amalgama de diferentes inversionistas y profesionales, como se pudo ver en la constitución del Directorio: Carlos E. B. Ledger, Germán Aguirre Ugarte, Héctor Boza Aiscorbe, Felipe de Osma Porras, Aurelio García Sayán y Luis Montero Bernal²⁹.

El banco empezó a operar oficialmente el 1° de marzo de 1943 bajo la antigua administración del Banco Alemán Transatlántico. Su capital inicial de S/. 4 millones llegó a crecer en cinco años hasta S/. 10 millones a través de una emisión de acciones al 125% de su valor nominal, el cual fue totalmente suscrito por inversionistas nacionales (Bardella 1989: 367). De esta manera, el Banco Wiese ingresó a un mercado en crecimiento en el cual las instituciones líderes eran mayormente administradas por sociedades de inversionistas locales y extranjeros como el Banco Italiano, Banco Popular, Banco Internacional, el Royal Bank de Canadá y el National City Bank.

29. De acuerdo con su constitución en los archivos de los Registros Públicos de Lima.

El nuevo Banco Wiese³⁰ fortaleció la organización Wiese, tanto es así que empezó sus operaciones como una compañía *holding* y promotora de negocios, adquiriendo un importante porcentaje de acciones de la Compañía de Seguros La Popular³¹. Al mismo tiempo, el banco empleó al Sindicato Wiese para la construcción de un moderno edificio cerca a las antiguas oficinas de A&F Wiese en el centro de la ciudad de Lima (Banco Wiese 1944).

Así, el ingreso de los Wiese en el sector financiero no apoya la hipótesis de Thorp y Bertram, pues si bien era claro que sus inversiones bancarias promovían la expansión de sus intereses no industriales, el establecimiento del banco marcó un punto de inflexión para los hermanos Wiese, pues les abrió las posibilidades de crear nuevas alianzas de negocios, acceso directo a capital líquido y modernos métodos de gerencia.

5.2 Experimentando en la manufactura

Durante la década de 1940, la élite local tenía poco interés en la industria manufacturera. Otras alternativas como el desarrollo urbanístico se mostraron más atractivas (Thorp y Bertram 1976: 66). El negocio de la provisión de materiales de construcción se expandió enormemente tomando en cuenta el crecimiento de la demanda de cemento, la cual aumentó de 29,000 toneladas en 1932 a 143,000 toneladas en 1940 (Bardella 1989: 348).

Entre las muy pocas industrias importantes establecidas en la década de 1940³², Eternit se especializó en la manufactura de materiales de construcción y A&F Wiese participó en su constitución. Lo que podemos ver aquí es un esfuerzo de empezar una integración vertical de la industria hacia atrás: mientras Fábrica Peruana de Eternit producía productos de cemento, asbesto³³ y muchos otros materiales de construcción y productos prefabricados³⁴, A&F Wiese se convertía en una distribuidora a nivel nacional de estos productos.

30. Para un perfil sobre qué tipo de organización había desarrollado el Banco Alemán Transatlántico, ver Quiroz (1933: 66, 166, 190, 193).

31. Esta era parte del Grupo Prado, fundado por Mariano Ignacio Prado en 1904.

32. Por ejemplo industrias como Perulac (1940), Leche Gloria (1941), los laboratorios farmacéuticos Sanitas (1940), la compañía de electrodomésticos Inresa (1941), la industria de llantas Good Year (1942), la firma Vidrios Planos (1943), la fábrica de zapatos y teñidos Calzados Futura (1943), entre otros (Bardella 1989: 350).

33. De acuerdo con la Escritura Pública en los Registros Públicos de Lima.

34. De acuerdo con Saint Marie (1945), las líneas principales fueron las láminas de hierro para techos "Eternit", losas, pizarras, tubos para desagües, tanques de agua, así como las casas prefabricadas "Muronit".

Sin embargo, el desarrollo urbano no era el único interés de los Wiese. Las industrias textiles se convirtieron en importantes inversiones para el grupo que no guardaban relación comercial con su núcleo de negocios. Fue en esta empresa en la que el Banco Wiese intervino en la gerencia de la diversificación del grupo. Por ejemplo, en 1943 el mismo banco pagó S/. 6.5 millones por el 50% de las acciones de la compañía textil Fábrica de Tejidos del Altiplano; pero una diferencia de opiniones sobre dónde debería estar situada la fábrica provocó la separación de un grupo de accionistas, y se estableció una nueva firma llamada Lanificio del Perú en Arequipa. Nuevamente, el Banco Wiese intervino colocando las acciones de aquellos socios que decidieron retirarse por un monto de 10 millones de soles³⁵. Este hecho reveló la intención por parte de la familia Wiese para abrir su negocio a gente que estaba fuera del negocio.

En esta aventura, fue Fernando Wiese quien concibió y ejecutó el plan para establecer las industrias textiles fuera de Lima en 1944. La planta fue equipada con tecnología de punta británica³⁶ y su capacidad de procesamiento les permitió consumir cerca del 35% de la producción nacional de hilo de lana³⁷. El Grupo Wiese formó otras compañías con el plan de refortalecer la estructura vertical de sus inversiones textiles³⁸.

35. De acuerdo con la Memoria y balance general anual del Banco Wiese en 1944, citado por Saint Marie (1945). Las acciones fueron valuadas en diez soles oro y las contribuciones deberían ser hechas en partes, de acuerdo con las necesidades de la industria en uno o dos años. Se decidió que el primer pago fuera del 20% en pequeños grupos de mil o más acciones. El resto del capital sería solicitado en la forma, proporción y oportunidad en que el Directorio lo decidiera.

36. La maquinaria fue ordenada a la compañía inglesa Wollen & Worsten Machine (Platt Brothers) en 1943, y llegó al Perú en 1947.

37. La capacidad de producción estaba hecha para procesar 900,000 kgs. de lana de oveja anualmente. Esto era importante pues el consumo de las fábricas peruanas fue de 3,135,227 kgs. en 1942 y 3,426,820 kgs. en 1943, de acuerdo con la Memoria Anual del Banco Wiese de 1944. El proyecto industrial fue retrasado porque los manufacturadores de la maquinaria sólo pudieron entregar los pedidos luego de nueve o doce meses después de que la guerra en Europa terminara.

38. Textiles Generales fue creada e inició las operaciones con agentes comerciales. Al mismo tiempo participó en la industria manufacturera Cadena Textil y Pacolán, de acuerdo con el Vademécum del Inversionista del Banco de Crédito. Debido a la muerte de Fernando Wiese a finales de la década de 1950, la firma textil Lanificio del Perú empezó a separarse del grupo, aun cuando uno de los miembros de la gerencia, Germán Aguirre, mantuvo su posición de director hasta 1970.

5.3 Extracción de oro: líderes locales?

Otro ejemplo de cómo la banca se convirtió en el núcleo de negocios para promover la modernización de la gerencia Wiese puede ser visto en la minería. Para poder expandir sus intereses en la extracción de oro, el 8 de noviembre de 1943 cuatro compañías se fusionaron, creando el Consorcio Minero del Perú. La fusión de las compañías Nazca, Los Incas, Caravelí y Chala, así como las acciones de la nueva firma fueron administradas por el Banco Wiese (Banco Wiese 1944).

A pesar de que los Wiese pusieron mucho esfuerzo, el éxito fue muy corto. El Consorcio Minero del Perú se pasó ocho años en la exploración y preparación de sus yacimientos. La mina Calpa³⁹, una de las más importantes, fue una de las ocho primeras minas de polimetálico desarrollada. Sin embargo, Calpa y la planta en la concesión Los Incas tuvieron que dejar de operar y cerrar en 1945.

Una posible razón pueden ser los problemas causados por el acuerdo Bretton Woods, el cual estableció el tipo de cambio del dólar de acuerdo con el precio internacional del oro. Así, con un precedente de oro fluctuante, el aumento en el valor del dólar durante la siguiente década comenzó a revertirse. Esto causó problemas en el Grupo Wiese, como indica el irregular desarrollo del Consorcio Minero (Cuadro 6.1).

Cuadro 6.1

**PRODUCCIÓN DE ORO Y VENTAS
CONSORCIO MINERO DEL PERÚ: 1946-1950**

Año	Cantidad (1)	Porcentaje (2)	Ventas (3)
1946	660	13.4	742
1947	266	7.4	298
1948	472	13.7	531
1949	444	12.5	542
1950	n.d.	n.d.	n.d.

Notas: (1) Gramos. (2) Porcentaje de la producción nacional. (3) Miles de dólares.

Fuente: *Anuario Minero del Perú*, varios años, Lima.

39. Mina localizada en la provincia de Caravelí, departamento de Arequipa, 900 kms. al sur de Lima.

Wiese también lanzó la Compañía Minera San Juan de Lucanas en diciembre de 1945, ésta desarrollaba en ocho ricas concesiones cobre, hierro y zinc y tenía potencial para el oro y la plata⁴⁰. Su producción era estable; mientras tanto Wiese continuaba explorando otras alternativas de inversión.

En conclusión podemos ver la formación de un grupo familiar, cuyo núcleo de negocios se fue concentrando gradualmente en el Banco Wiese. El cambio gradual de la casa importadora al banco fue crítico para su transformación en un grupo económico. El banco significó para los hermanos Wiese que no solamente eran capaces de diversificar sus inversiones, sino que también podían lograr importantes reformas en la gerencia de sus organizaciones. Además de la importancia de poder acceder a fuentes de información, ello se ofreció como una potencial fuente de inversiones y alianzas estratégicas. Así, podemos interpretar la diversificación hacia la minería de oro (debido a los precios internacionales y la disponibilidad de tecnología), textiles (reaccionando a la Ley de Promoción de la Industria) y materiales de construcción. Aunque las inversiones normalmente tendieron a estar bajo control familiar, los Wiese típicamente se asociaban con inversionistas locales. En suma, podemos ver cómo las estrategias del Grupo Wiese fueron flexibles y contingentes, dadas las oportunidades del mercado y el fortalecimiento organizacional que estaban ganando.

6. *¿Perdiendo fuerzas? La década de 1950*

¿Significó el banco sólo un negocio rentable o principalmente un medio para tener un mejor acceso a la información para nuevas oportunidades de inversión? ¿Afectó ello la naturaleza de sus nuevas inversiones? Ahora que la economía peruana había entrado en un período de políticas de *laissez-faire*, ¿pudo el Grupo Wiese adaptar su gerencia a asumir mayores riesgos? En el contexto de una economía exportadora en donde la élite local sintió la creciente presencia de corporaciones americanas, ¿cómo se vieron afectados los patrones de inversión y los métodos de operación del Grupo Wiese? ¿Mantuvieron las ideas originales, organizando firmas mine-

40. Las concesiones fueron localizadas en San Juan, Utec, provincia de Lucanas, departamento de Ayacucho, a 900 kms. al sureste de Lima. Éstas eran: Concepción, Santa Rosa, Concepción-Tajo Abierto, Saramanca, Esperanza, Yanarrumi y Chituya (Malpica 1984: 108).

ras y manufactureras como lo habían hecho antes o ahora se convirtieron en un pequeño socio del inversionista extranjero?

6.1 La tendencia hacia inversiones adversas al riesgo

La experiencia previa en el desarrollo urbano de la década de 1930 y el hecho de que el Banco era el núcleo de negocios del grupo, les permitió tomar ventaja para nuevas oportunidades de inversión. Motivados, en parte, por la inversión pública durante el gobierno de Odría, y principalmente, por el libre mercado para las tierras y las rentas, el Grupo Wiese se orientó fuertemente hacia el sector de bienes raíces. Así, el Banco Wiese constituyó y controló⁴¹ Financiera e Inmobiliaria⁴² desde agosto de 1951⁴³, la cual creció⁴⁴ y se convirtió en una de las firmas más importantes del mercado durante las décadas 1960 y 1970⁴⁵.

Otras de las firmas pertenecientes al Grupo Wiese ingresaron al sector de bienes raíces, creando compañías afiliadas. Por ejemplo, a principios de 1952, la Fábrica Peruana de Eternit creó la Compañía Inmobiliaria Fapesa para comprar, construir y alquilar propiedades⁴⁶. En abril de 1952, la casa importadora y los almacenes comerciales de A&F Wiese fundaron la Cía. Propietaria de Inmuebles del Perú⁴⁷. Así, en menos de dos años, los

41. El banco tenía el 96% de las acciones de la compañía de S/. 5 millones.

42. De acuerdo con la Escritura Pública en los Registros Públicos de Lima, la compañía se dedicaba a vender, comprar, construir, alquilar y hacerse cargo de cualquier propiedad del negocio ilimitadamente de acuerdo con las leyes peruanas.

43. El primer Directorio fue: Fernando Wiese de Osma, Germán Aguirre Ugarte, Rafael Orbegoso, Guillermo Wiese de Osma (2% de las acciones) y Luis Ducassi Gallo (2% de las acciones).

44. De acuerdo con los archivos de los Registros Públicos de Lima, la compañía aumentó su capital en S/. 8 millones en 1952; S/. 25 millones en 1968; S/. 278 millones en 1971; S/. 1,334 millones en 1982; S/. 8,133 millones en 1984 y, S/. 96,760 millones en 1988.

45. La compañía cambiaría su nombre por el de Negocios e Inmuebles en 1971, y se convirtió en el líder en el mercado de propiedades. Vea la siguiente sección.

46. De acuerdo con su constitución en los Registros Públicos de Lima, la compañía tenía un capital inicial de S/. 6 millones representado en 6,000 acciones, de las cuales la Fábrica Peruana de Eternit poseía 5,900 (98%).

47. De acuerdo con la Escritura Pública de su constitución en los Registros Públicos de Lima, el capital inicial fue de S/. 13.5 millones, de los cuales A&F Wiese tenía el 98.4%. El primer Directorio estuvo conformado por: Augusto Felipe Wiese de Osma (presidente), Julio Otero (0.8% de las acciones), Carlos Maurer Carriquiry (0.8%) y Guillermo Wiese de Osma, directores.

Wiese habían creado tres firmas de bienes raíces, una de las cuales se había convertido en el brazo inversionista de la institución bancaria.

Un comportamiento menos adverso al riesgo puede avizorarse cuando los Wiese forman una compañía para reforzar sus inversiones en el sector de los materiales de construcción. Ferrum Perú (1952) fue fundado para lograr una integración vertical hacia atrás con la producción de tubos de acero. Una interesante característica es que los Wiese ahora empezaron a tejer una red de firmas interrelacionadas y controladas indirectamente. En el caso de Ferrum Perú, A&F Wiese poseía el 68% de las acciones, Financiera e Inmobiliaria el 28% y la Compañía Propietaria de Inmuebles el 4%⁴⁸. De esta manera, los Wiese establecieron firmas de bienes raíces y producción de materiales de construcción dentro de una estructura de grupo, caracterizada por inversiones de bajo riesgo.

6.2 Minería en la década de 1950: ¿saltando al vagón?

Desde 1948 la economía peruana consiguió un rápido crecimiento de sus exportaciones basado en la recuperación del cobre y el desarrollo de la extracción de nuevos productos como el hierro, zinc y la pesca. Al mismo tiempo el Gobierno levantó las restricciones sobre la moneda extranjera y la importación de maquinaria y equipo, mientras la nueva Ley de Minería otorgó una serie de beneficios.

Sin embargo, el desempeño de Wiese en la minería fue neutro (Cuadro 6.2). La situación de las normas del consorcio para 1950 era: Compañía Aurífera Nazca, agotada; Los Incas, paralizada; Convento, agotada; Calpa, operando; Otopa y Gama, en reserva. En 1952 y 1953, el Consorcio se vio frente al crecimiento de los costos de producción y el estancamiento de los precios. Es así como las minas dejaron de explotar óxidos y pusieron mayor esfuerzo en la extracción de sulfuro en la mina de Calpa, la cual no sólo tenía oro sino también plata (Banco de Crédito del Perú 1955), cuyo precio estaba en ascenso. La importadora de producción de plata del Consorcio Minero no era muy importante, variaba entre los 0.11% de la producción nacional en 1954 a 0.66% en 1957.

48. Augusto Felipe Wiese de Osma, miembro de la segunda generación, era parte del Directorio.

Cuadro 6.2

**PRODUCCIÓN DE ORO Y VENTAS
CONSORCIO MINERO DEL PERÚ: 1950-1956**

Año	Cantidad (1)	Porcentaje (2)	Ventas (3)
1950	n.d.	n.d	n.d
1951	342	7.6	385
1952	307	7.5	346
1953	261	5.9	294
1954	588	12.8	662
1955	824	15.5	928
1956	1.132	21.8	1.274

Notas: (1) Gramos. (2) Porcentaje de la producción nacional. (3) Miles de dólares.

Fuente: *Anuario Minero del Perú*, varios años, Lima.

Durante la década de 1950, la producción de plata de la Compañía Minera San Juan de Lucanas promedió un 6.7% de la producción nacional, mientras que la del Consorcio Minero fue menor al 1%. Sin embargo, esta última posteriormente logró el 11.8% de la producción de plata mientras que San Juan Lucanas contabilizó un 6.5%⁴⁹. A causa de esto, mientras el Consorcio sufría del estancamiento de los precios del oro, San Juan pudo incrementar su producción.

6.3 La aventura del petróleo que casi fue

El gobierno de Odría promulgó la Ley No. 11780, la cual dictó una serie de medidas promocionales para el inversionista nacional. En las mismas palabras del presidente: "Nosotros sabemos bien que los inversionistas locales son tímidos y faltos de iniciativa. No ingresan a inversiones riesgosas como el negocio del petróleo, el cual tiene muchos y grandes riesgos. Cualquier pérdida en este caso no sería pequeña y más bien acarrearía resultados desastrosos"⁵⁰.

49. Véase las estadísticas en Banco de Crédito. *Vademécum del Inversionista*. 1964-1965 y *Anuario Minero del Perú*.

50. Manuel A. Odría, "Mensaje a la Nación", 12 de marzo de 1952. En Perú: Ministerio de Fomento y Obras Públicas, Ley de petróleo No. 11780 y Reglamento, Lima, julio de 1952.

El marco promocional fue fortalecido por la reducción de los impuestos de exportación y pagos de regalías⁵¹. Luego de descubrir petróleo al norte del desierto de Los Órganos en 1943, el Gobierno trató de relanzar la industria y que los empresarios respondieran positivamente (Thorp y Bertram 1988: 341). Entre otras firmas que se organizaron, especialmente para tomar ventaja de esta ley, estuvieron Petrolera Peruana (de la élite local encabezado por Gildemeister), Sudamericana de Petróleo (grupo local de mediano capital) y Petrolera Sullana (Thorp y Bertram 1988: 339-40). Esta última compañía era propiedad conjunta del Grupo Wiese (60%) y la Union Oil Company de California (40%)⁵², que se constituyó para compartir los riesgos de inversión en términos de capital, tecnología y *marketing*.

En 1953 Petrolera Sullana Ltd. recibió 107,166 hectáreas en concesión por el Gobierno en la costa de Sechura. Esta compañía se convirtió en la segunda empresa exploradora de petróleo más grande luego de Petrolera Peruana de los Gildemeister⁵³. Los Wiese rápidamente se unieron con otros empresarios para llevar a cabo una exploración geofísica y estudios topográficos. Al mismo tiempo, los Wiese firmaron contratos con la firma del Estado Empresa Petrolera Fiscal para la exploración y desarrollo de concesiones estatales⁵⁴.

Sin embargo, sólo Petrolera Peruana encontró petróleo. Para los Wiese esta empresa fue un fracaso. En 1954, el pozo No. 1 de La Huaca fue perforado hasta una profundidad máxima de 5,004 pies pero fue to-

51. La Ley del Petróleo No. 11780 tenía medidas promocionales tales como: (1) preferencias al desarrollo de áreas exploradas, (2) derecho a adquirir acciones de empresas extranjeras que se formaran, (3) reservas en áreas a menos de 50 kms. de las fronteras, de acuerdo con la Constitución, (4) todas las áreas, instalaciones, productos y capital que pertenecieran a Empresa Petrolera Fiscal la cual es propiedad del Estado estarían disponibles para su inmediato desarrollo, (5) capacitación para técnicos y trabajadores para el desarrollo de las áreas de reservas del Estado cuando las concesiones terminen en el largo plazo.

52. "Petroleum Concession", en: *Peruvian Times*, Vol. XIX, No. 987, 13 November 1959, p. 14.

53. Petrolera Peruana de los Gildemeister, los dueños de la plantación azucarera Casa Grande (La Libertad), tenía 184,173 hectáreas.

54. La Empresa Petrolera Fiscal, que pertenecía al Estado, controlaba un área de 99,460 hectáreas las cuales se pusieron a disponibilidad para la exploración (Resolución Suprema No. 71, 13 de agosto de 1953).

talmente improductivo⁵⁵. En 1956, Petrolera Sullana abandonó siete pozos, no obstante perforó dos más (Ministerio de Fomento y Obras Públicas 1956).

Sechura fue totalmente infecunda y para 1956 la mayoría de las concesiones en el área había sido abandonada (Thorp y Bertram 1988: 340). Luego de otras exploraciones improductivas en la selva, en concesiones donde no se habían arreglado términos especiales, la Unión Oil Company de California cerró su oficina en Lima y sus operaciones en el Perú. Consecuentemente sus socios mayoritarios, los hermanos Wiese⁵⁶, tuvieron que dejar todas sus concesiones en Sechura y en el este del Perú en 1960⁵⁷. El esfuerzo final del Grupo Wiese fue cuando firmaron un acuerdo para operar con la Peruvian Pacific Petroleum, una subsidiaria de Cities Services Company de Nueva York, para explorar el zócalo continental. Sin embargo, el Grupo Wiese se retiraría más tarde de la industria del petróleo totalmente.

6.4 Un socio menor en la industria química

A mediados de la década de 1950 una nueva industria química empezó a desarrollarse en el Perú, altamente dependiente de los insumos importados y de la iniciativa del capital extranjero. Las firmas tenían que contar con altos niveles de capital, conocimiento tecnológico y experiencia. En otras palabras, el nivel de inversión de la industria química estaba fuera del alcance del horizonte de inversiones de la élite local. Aun más, los inversionistas nacionales tuvieron acceso a alternativas más seguras de inversión y con resultados de corto plazo. Sin embargo, las alianzas eran una forma de no estar alejado del mundo de negocios y además, de incrementar la competitividad en otras áreas. En el caso de A&F Wiese, se asociaron con extranjeros, diversificando su rango de inversiones.

Esta es la razón por la que, en 1956, los Wiese constituyeron una empresa mixta con inversionistas extranjeros llamada Química Peruanil para producir y comerciar químicos y tintes. La propiedad era compartida por A&F Wiese (25% de las acciones), Transmares (25%), BASF Handels

55. La firma perforó un combinado total de 21,287 pies en diferentes pozos en 1954, más que Petrolera Peruana (10,411 pies) y Petrolera del Pacífico (14,549 pies).

56. Ellos tenían el 60% de los stocks.

57. "Union Oil Closes Lima Office", en: *Peruvian Times*, Vol. XX, No. 996, 15 January 1960, p. 2.

y Export (25%) y Farberwerke Hoechst A.G. (25%)⁵⁸. La tecnología, naturaleza del mercado y sus productos significaron que los inversionistas extranjeros asumieran el control gerencial de la firma⁵⁹.

En conclusión, vemos que durante la década de 1950 los negocios de los Wiese empezaron a operar más consistentemente como grupo en la medida que empezaban a gerenciar con un portafolio de inversiones más diversificado. Podemos observar cómo se manejaba el nivel de riesgo. A mayor riesgo, más cercanas eran las relaciones con sus socios, ciertamente los inversionistas extranjeros eran al final los que asumieron el mayor rol debido a su aporte de capital y la gerencia especializada en tecnología que involucraba. La capacidad de respuesta a las oportunidades de mercado (minería) y oportunidades por políticas públicas (petróleo) pudo ser controlada. Si bien es difícil evaluar su portafolio de inversiones, podemos ver que intentaron mantener sus negocios de materiales de construcción y bienes raíces bajo la propiedad y control de la familia. Esto sugiere que su voluntad para asumir mayores riesgos disminuyó con el paso de los años. Sus experimentos con la manufactura en sus períodos iniciales no fueron ejemplos exitosos del espíritu emprendedor industrial. Al mismo tiempo, el énfasis en refortalecer su competitividad como distribuciones mayoristas de materiales de construcción, maquinaria, equipo y otros productos para la industria, minería y agricultura, demostraron que su núcleo de negocio se encontraba en el sector servicios antes que en la manufactura o inclusive que en la agricultura, donde tuvieron tan sólo una fugaz experiencia⁶⁰.

7. En la cresta de la ola: desarrollo urbanístico, banca y pesca en la década de 1960

En la década de 1960 ocurrió en el Perú una rápida industrialización, pero su naturaleza creó distorsiones como la vulnerabilidad de sus relaciones

58. De acuerdo con la Escritura de Constitución de la compañía en los archivos de los Registros Públicos de Lima. La compañía cambió su nombre por el de BASF Perú, y aumentó su capital a S/. 10 millones en 1970.

59. El objetivo de la compañía era producir químicos, farmacéuticos, vitaminas, materia prima para plásticos, pigmentos, colorante y productos fitosanitarios. El primer Directorio fue encabezado por Hans Gase; Clemens A. Ostendo fue el director general.

60. Entrevista con un ex-empleado de Casa A&F Wiese quien participó en la operación. A&F Wiese pagó en efectivo por una plantación de té en Pucallpa (selva) en una empresa con los señores Tremouille y G. Potocki, con la intervención del ingeniero Alberto Cevallos, quien se convirtió en parte del grupo gerencial de los Wiese.

con los ciclos de los mercados internacionales y la pérdida de la energía emprendedora de la élite local dada la fuerte presencia de corporaciones extranjeras (Thorp y Bertram 1988: 394-421). ¿Fue el comportamiento del Grupo Wiese el mismo que el de la élite local o las circunstancias les dieron otros ímpetus industriales? ¿Cómo tomaron ventaja del *boom* exportador de la pesca? ¿Fueron sus relaciones con inversionistas extranjeros los que alteraron su patrón de inversión en sectores ligados al desarrollo urbanístico?

7.1 Mecom y Wiese, pescando ganancias

El inesperado *boom* de la pesca en el Perú atrajo a nuevos inversionistas como Banchemo y empresarios consolidados como los Brescia, Piazza y los Wiese. Sin embargo, su potencial fue también avizorado por compañías extranjeras, quienes estaban alertas con las cotizaciones del mercado internacional.

Durante la década de 1960, firmas americanas sabían de la existencia del más grande conglomerado empresarial del Consorcio Pesquero en el Perú, encabezado por el empresario peruano Luis Banchemo Rossi y de su derrota ante la poderosa compañía Comergal-Portugal de Joaquín Peña en la batalla por el mercado mundial de harina de pescado. Extranjeros como John Mecom, un empresario de petróleo de Texas, y Gerald de Schrenk Sil, un inversionista inglés, persuadieron a Augusto N. Wiese para invertir en la pesca. Esta era una aventura completamente nueva para Wiese, aunque estaba formando una compañía con alguien con quien ya había hecho negocios al venderle el Grand Hotel Bolívar por US\$ 1.8 millones⁶¹. Como Augusto N. Wiese diría "(...) todo este mercado de harina de pescado siempre ha olido mal para mí. Pero si el señor Mecom está interesado, entonces esto huele a rosas"⁶².

La primera inversión fue la adquisición de la fábrica de harina de pescado Proteínas y Aceites⁶³, la cual cambió su nombre por el de Pesquera Industrial Constancia en 1963. La compañía controlaba un conjunto de 23 fábricas, con una capacidad de procesamiento de 1,100 toneladas/hectárea en el área de Tambo de Mora y Pisco⁶⁴. De esta forma, Wiese-Mecom alcanzaron niveles de productividad que permitieron a Wiese

61. La venta fue en 1961, de acuerdo con "Death of Augusto Wiese", en: *Peruvian Times*, Vol. XVIII, No. 1378, 19 May 1967, p. 22.

62. Citando por Thorp y Bertram (1978: 409, nota al pie 41) del *Peruvian Times*, 5 de marzo de 1965.

63. La firma perteneció a Renato Hildebrandt, propietario de los muelles Promecan.

64. Alberto Cevallos, ingeniero, estaba a cargo de las inversiones en pesca de los Wiese.

ingresar al conglomerado peruano de comercio internacional, Consorcio Pesquero, en el cual también participaban los grupos Banchemo, Nicolini, W. R. Grace y Piazza⁶⁵.

En 1971, los Wiese junto al grupo escocés Salvessen, Piazza y Martínez, fusionaron Pesquera Industrial Constancia con Industrial Propesca y se convirtieron en la segunda más grande compañía en la costa norte⁶⁶, luego de OYSSA de los Banchemo (con más de 60 barcos y propietaria de los astilleros Picsa). Al mismo tiempo, la compañía A&F. Wiese estuvo encargada de equipar a las firmas pesqueras y juntas abrieron una división especial en el puerto del Callao en 1966⁶⁷.

7.2 Desarrollo urbanístico

Durante la década de 1960, el Grupo Wiese integró sus inversiones en bienes raíces con las del desarrollo urbanístico, invirtiendo en la compra de pequeñas propiedades agrícolas en Canto Grande (en las afueras de Lima) que se dedicaban a producir vino, fruta y granos. Así, empezaron a urbanizar un conjunto de parcelas de tierra agrícola y parcelas de tierra no cultivable en las cercanías⁶⁸. Indirectamente, a través de relaciones familiares, los Wiese invirtieron en las compañías de inmuebles Urbanistas y Asociados, en la cual Rodolfo Neuhaus Rizo Patrón era presidente del Directorio⁶⁹. A finales de la década de 1960, la familia Wiese controlaba un substancial 7.6% de la tierra urbanizable de Lima⁷⁰. Este negocio estaba cerca-

65. Wiese-Mecom produjo 31,125 toneladas de harina de pescado, que representaban el 2.3% de la producción nacional, y lo colocaban como el noveno productor más grande del Perú (*Revista Pesca*, apéndice estadístico, 1967).

66. La compañía tenía tres plantas de producción en la costa (Tambo de Mora, Callao y Chimbote), veinte barcos en el área de Tambo de Mora con capacidad para contener entre 100 y 359 toneladas (*Registro de Pesca-Perú*).

67. La división marítima podía ofrecer productos como sogas, redes, clavos especiales para motores marinos y los generadores eléctricos Lister Blackstone. Esta división operó desde sus nuevas oficinas en el puerto del Callao, calle Adolfo King No. 100.

68. De acuerdo con Malpica (1989: 269) "La primera etapa del vecindario fue llamada 'Canto Bello' y tenía caminos, carreteras, electricidad y servicios potables pero no desagüe. Las siguientes etapas fueron totalmente equipadas y fueron llamadas Unidad Seis, Unidad Siete, Urbanización Canto Sol y Urbanización Canto Nuevo".

69. De acuerdo con las Noticias Públicas en los archivos de los Registros Públicos de Lima.

70. Esto puede considerarse como sólo un estimado porque la investigación fue hecha en una pequeña muestra. Ver Guzmán (1975) citado por Portocarrero (1986).

namente relacionado con sus inversiones bancarias. Como Wendorff (1983) mostró, ninguna otra institución del sistema financiero se involucró en el desarrollo urbanístico durante esa década.

7.3 Ampliando la red bancaria

El Grupo Wiese amplió su radio de operaciones bancarias a través de inversiones y acuerdos con bancos regionales. Por ejemplo, en 1960 el Banco Wiese contribuyó con un 13.8% del capital inicial para la formación del Banco Regional del Norte⁷¹. En 1962, el Banco Wiese participó como accionista minoritario del Banco Amazónico, organizado por los grupos Power y Scavino en la selva norte. Al mismo tiempo, el Banco Wiese logró un acuerdo de mutua representación con el Banco del Sur con base en Arequipa. Finalmente, en 1962 los grupos Wiese y Pardo decidieron intercambiar entre ellos acciones del Banco Wiese y el Banco Popular⁷². De esta manera el Banco Wiese mejoraba su posición⁷³, creando una fuerte base en el mercado financiero⁷⁴.

Sin embargo, el 9 de agosto de 1963 el gobierno promulgó el Decreto Supremo No. 47 por el cual el Estado declaraba como necesidad y utilidad pública recuperar sus funciones de recolector de impuestos y salvaguarda de depósitos, originalmente otorgados a la Caja de Depósitos y Consignaciones que eran de propiedad privada (*Estatutos de la Caja de Depósitos y Consignaciones* 1965). Este revés para el sistema comercial bancario fue mayormente sentido por aquellos bancos que eran más cercanos a la Caja (Portocarrero 1986); en el caso del Banco Wiese, éste

71. De acuerdo con la Noticia Pública en los Registros Públicos de Piura el 18 de julio de 1960.

72. El Banco Wiese adquirió el 5% de las acciones del Banco Popular, una institución propiedad de la familia Prado (50%), la familia Gallo Porras (25%), y la familia Peña Prado (20%) (*The Andean Report* 1922a: 28).

73. En mayo de 1952, el Banco Wiese acordó usar las subsidiarias en provincias del Banco Popular para las operaciones regionales por un período de 10 años.

74. En los círculos financieros, la inversión en propiedades ayuda a mejorar la solidez de una institución financiera. Por eso el Banco Wiese inauguró el edificio más grande de Lima, con alas de diez pisos y un edificio central, que según estaba planeado, llegaría a tener 28 pisos cubriendo un área de 5,400 metros cuadrados, con una inversión de US\$ 3.7 millones. El presidente Belaunde inauguró la nueva central del banco. ("Death of Augusto Wiese", en: *Peruvian Times*, Vol. XVIII, No. 1378, 19 May 1967, p. 22).

mantenía el 10.6% de las acciones (*Estatutos de la Caja de Depósitos y Consignaciones* 1965).

7.4 Comercio

El comercio siguió siendo importante para la competitividad del Banco Wiese. Dado el aumento de las operaciones de A&F Wiese, la organización decidió concentrar la importación y venta de maquinaria y equipo, así como su negocio de contratista de obras públicas y proyectos industriales, en una compañía independiente. Así, se funda Wiese Representaciones del Perú el 5 de junio de 1964 con un capital inicial de 100,000 soles⁷⁵.

7.5 Saliendo de la minería

El 17 de diciembre de 1963, San Juan de Lucanas absorbió el Consorcio Minero⁷⁶. En 1965, la firma desarrolló las minas de Concepción, Santa Rosa y Lidia y Alfa Romeo, asimismo exploró los yacimientos de Yanarumi y Cateo Anita. Sin embargo, la minería se convirtió en una empresa no rentable y los Wiese empezaron a cerrar las minas una por una⁷⁷, dejando abierta sólo la de Calpa. La compañía fue abandonando progresivamente el desarrollo de minas debido a los bajos precios internacionales y a la profundidad de los yacimientos que demandaban mayores costos. Finalmente, la firma se declaró en bancarrota y en 1967, el principal acreedor, el Banco Minero, terminó asumiendo el control completo de San Juan de Lucanas (Malpica 1989: 254).

En conclusión podemos ver que el Grupo Wiese se comportó igual que el resto de los grupos económicos locales: asociándose con inversionistas extranjeros para poder beneficiarse del *boom* de la exportación de harina de pescado. El patrón de compartir el riesgo de inversión mediante asociaciones

75. El primer Directorio estuvo conformado por Carlos Maurer Carriquiry (presidente), Willy Seborodoer Streit (vicepresidente), Gonzalo Crosby y Juan Laghi Pescivolo (directores).

76. Hubo un aumento de capital, la firma asumió el control total de Consorcio Minero del Perú siguiendo el acuerdo formal con San Juan de Lucanas. Para más detalles véase Banco de Crédito (1965).

77. Los Wiese tenían acciones en la Corporación Minera Sacracancha, la cual extraía depósitos polimetálicos de Huarochirí (área montañosa cerca de Lima), más tarde se agotó. La misma compañía explotaba minerales en Tucu, Aquia (área montañosa cerca de Ancash), pero fue liquidada a inicios de la década de 1970 (Malpica 1989: 269).

con corporaciones americanas en sectores económicos desconocidos se repitió. Esta empresa fue altamente influenciada por antiguos socios extranjeros, quienes estaban alertas del potencial del Perú para aumentar su participación en el mercado internacional de la harina de pescado. Wiese estableció un *joint venture*. Aun más, ellos repitieron su patrón de expandir su negocio de bienes raíces hacia el desarrollo urbanizador de tierras, comercio de maquinaria y equipo pesado para la naciente industria manufacturera y ampliando geográficamente su mercado en el sector bancario. El aumento del comercio importador permitió a Wiese crear una compañía independiente con el objetivo de poder copar la demanda. De esta forma el Grupo Wiese aumentó sus inversiones principalmente en el sector de servicios en vez del de manufactura y salió definitivamente de la minería. Estamos ante la consolidación del núcleo de negocios de un grupo de base familiar que estaba creciendo y se mostraba oportunista.

8. Las reformas de Velasco y la “fe firme” de los Wiese: la década de 1970

Hemos visto cómo los Wiese habían ampliado sus operaciones en el sector servicios y cómo sus operaciones bancarias habían asumido un rol más activo, reforzando los intereses del grupo en comercio, bienes raíces y desarrollo urbanístico. Las reformas de Velasco intentaron atacar los centros de poder de la élite local y del capital extranjero. El sistema bancario estaba en la mira. ¿Cómo respondieron los Wiese? ¿Cómo las reformas radicales afectaron su capacidad del grupo para invertir en nuevos proyectos? Análogamente, cuando Velasco optó por reformas radicales sobre la propiedad, éstas se enfocaron en la agricultura, minería, industria y pesca. ¿En qué medida la expropiación y toma del control del Gobierno sobre el comercio exportador de harina de pescado y las expropiaciones afectaron al Grupo Wiese y sus asociados en negocios tan rentables? En otras palabras, al ver el *modus operandi* de los Wiese, podemos estudiar la respuesta por parte de la élite local, cuyas preocupaciones no eran solamente de manufactura, un tipo de “empresario” que el gobierno militar no estaba necesariamente tratando de apoyar.

8.1 La respuesta a las reformas financieras

Sólo tres meses después de que el gobierno de Velasco tomara el poder en 1968, fue promulgado el Decreto Ley No. 17330, en el cual el 75% de las acciones de las instituciones financieras debían ser transferidas

a inversiones nacionales para el 31 de diciembre de 1969. Esta reforma financiera afectó a instituciones líderes como el Banco Internacional (en el cual Chemical Bank, el Grupo Bunge & Born y W.R. Grace tenían el 40% de las acciones), el Banco Continental (donde Chase Manhattan Overseas Bank tenía el 51% de las acciones) y el Banco de Crédito (el 75% era propiedad del Banque Sudameris et Italienne). En el caso particular del Banco Wiese, el cual estaba bajo el control y propiedad de inversionistas nacionales, no había razón para la expropiación o intervención⁷⁸.

Sin embargo, Guillermo Wiese de Osma, presidente del Directorio del Banco Wiese, se apresuró a declarar públicamente sobre su "firme fe" en el futuro del Perú. Por medio de un anuncio pagado por el gobierno de Velasco en 1970 expresó⁷⁹:

Las oportunidades para el desarrollo de negocios son numerosas. Yo hasta me atrevería a decir que pueden ser innumerables. La razón para esta atrevida afirmación se basa en el hecho de que, en un país en desarrollo como el Perú, con una rápida expansión poblacional y con un siempre creciente deseo por un mejor nivel de vida, hay necesidades crecientes en cada ámbito de las actividades industriales y comerciales.

Los inversionistas locales se han dado cuenta de esto y se están percatando rápidamente de que hay actividades que están creciendo no sólo en áreas tradicionales de negocios, sino también en nuevos proyectos de inversión que la tecnología hace posible.

La Organización Wiese empezó a operar 90 años atrás y tenemos la intención de seguir operando por muchos años más y nosotros tenemos completa confianza en que, en la medida que pasen los años, seremos más grandes y mejores. Por esto aprovechamos esta oportunidad para expresar públicamente nuestra firme fe en el futuro y bienestar de nuestro país, Perú.

Tenemos fe en el futuro del Perú.

(Reproducido en el *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1527, 3 de abril de 1970.)

Hacia el 9 de mayo de 1970, el Gobierno se encontraba presionando para que se dieran fusiones e intentó disminuir el número de instituciones

78. Entrevista con un subgerente del Banco Wiese el 7 de diciembre de 1987. Lima.

79. Esto fue publicado en el "Economic Survey of the Americas", *New York Times*, 26 de enero, 1970.

financieras en el sistema⁸⁰. El Decreto Ley No. 18263 demandaba que todas las instituciones bancarias debían aumentar su capital mínimo de 60 a 150 millones de soles oro (aproximadamente US\$ 3.75 millones) para el 8 de noviembre de 1970 como requisito legal para continuar operando en el mercado. La mayor parte de los bancos se tuvo que fusionar, en particular los pequeños como el Comercial, Lima y El Progreso.

Sin embargo, el Banco Wiese, que tenía menos de 150 millones de soles, prefirió conseguir el capital por su propia cuenta⁸¹. La decisión fue tomada en un contexto difícil en el que el Estado intervenía bancos líderes como el Popular⁸², Internacional y Continental⁸³.

No pasó mucho tiempo para que el clima empresarial se viera afectado por el aumento de instituciones de propiedad del Estado entre 1970 y 1971. El Estado terminó tomando el control de bancos⁸⁴, compañías de electricidad⁸⁵, comercio de harina de pescado⁸⁶ y canales de televisión⁸⁷, así como también se convirtió en regulador de las industrias⁸⁸.

80. En 1968, el Gobierno decretó un aumento del capital mínimo legal de S/. 10 a S/. 60 millones para el 21 de febrero de 1971. Esto forzó a los bancos nacionales a conseguir fondos extras y las subsidiarias de los bancos extranjeros tuvieron que pedir transferencias de fondos del exterior.

81. El Decreto Ley intentaba presionar a los pequeños bancos para que se fusionaran, por ejemplo, el Comercial, Wiese, Lima y El Progreso ("Effective State Control of Banking System Forecast", en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1548, 28 August 1970, p. 1).

82. "State Takes over Peru's Second-Largest Commercial Bank", en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1538, 19 June 1970, p. 1.

83. "Government Planning Takeover of Two More Banks", en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1548, 28 August 1970, p. 1.

84. En diciembre de 1971, el Gobierno decretó que el 80% de las acciones en cualquier banco debía estar en manos de peruanos. Cofide, creado en marzo de 1971, había planeado adquirir una importante parte del Banco de Crédito ("All Banks Have to Be at Least 80% Locally-Owned", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1613, 3 December 1971, p. 1).

85. "State to Create Electro-Peru", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1584, 5 May 1971, p. 4.

86. "Government Taking Over Fishmeal Marketing: July I", en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1531, 1 May 1970, p. 1.

87. "State Takes Over Control of T.V. Stations", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1610, 12 November 1971, p. 1.

88. "Industry to be Closely Supervised", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXI, No. 1570, 29 January 1971, pp. 4A-4B.

Con esto, los Wiese optaron por un perfil bajo en el sector industrial y se centraron más en fortalecer sus inversiones ligadas al núcleo de negocios: los servicios.

Wiese siguió una línea muy cautelosa. Aunque las nuevas regulaciones apoyaban la formación de compañías financieras privadas, Wiese esperó por un camino más claro para aparecer en escena⁸⁹. Sin embargo, en 1972 el grupo creó una compañía financiera almacenadora, llamada Depósitos, con el objetivo de conectar el negocio de almacenes con el negocio de garantías de préstamos del Banco Wiese⁹⁰. De acuerdo con el Decreto Ley No. 2763, la compañía podía emitir certificados de depósitos y garantías, así como también funcionar como almacén de aduanas. Así, los Wiese exitosamente entraron al sector especializado de servicios financieros.

Finalmente, cuando el general Morales Bermúdez tomó el poder en 1975, el Grupo Wiese expandió sus intereses hacia los sectores financieros e inmobiliarios. El 20 de diciembre de 1977 se unió con los Grupo Romero y Raffo para crear Inmobiliaria Los Portales. Luego, vemos a los Wiese expandiéndose en el mercado de garantías y en la creación de una nueva compañía de almacenamiento, Almacenera Panamericana.

Así, la fe de los Wiese pareció ser más fuerte al invertir en las empresas financieras y de servicios.

8.2 Pesca: salida y reingreso

Luego de las reformas radicales de propiedad de la tierra y financieras, el sector pesquero fue el siguiente en ser afectado. El gobierno militar de Velasco emitió el Decreto Ley No. 20000 por el cual todas las fábricas de propiedad privada de harina de pescado fueron expropiadas. El 7 de mayo de 1973 las instalaciones industriales de Propesca Peruana fueron tomadas por el Estado. La compañía había sido formada por una fusión entre Pesquera Industrial Constancia (Grupo Wiese) e Industrial Propesca (W. Piazza,

89. Wiese no organizó ninguna firma financiera como respuesta al Decreto Ley No. 18957 ("Government Planning Takeover of Two More Banks", en: *Peruvian Times*, Vol. XXX, No. 1548, 28 August 1970, p. 1).

90. Los bancos comerciales se convirtieron en las principales financieras para garantías. El Banco Wiese era el principal cliente de su propio Almacén de Depósitos, el cual representaba el 83.4% de su negocio (Superintendencia de Banca y Seguros 1974).

F. Thomdike y Salvessen), esta última había alcanzado su pico en productividad en 1970 y 1971, siendo la expropiación una severa pérdida⁹¹.

Sin embargo, el gobierno militar de Velasco no sólo se embarcó en la expropiación, sino también inició planes para construir muelles con el objetivo de intensificar la actividad pesquera (Ministerio de Pesquería 1974). Entre los más importantes estaba el nuevo Complejo Pesquero de Paita (Piura), el cual incluía un terminal pesquero y dos plantas procesadoras, Peruana de Pesca (Pepesca) y Challwa del Perú⁹². La última fue un *joint venture* entre el Gobierno y una multinacional japonesa encabezada por Taiyo Fishery Co. Ltd⁹³.

Challpesa tenía una moderna infraestructura tanto en el mar como en tierra, lo que les permitía ser competitivos en el mercado americano y en el peruano⁹⁴. En 1974 su desempeño fue satisfactorio considerando el desorden económico⁹⁵. Sin embargo, la crisis económica a mediados de la década de 1970 afectó el sector pesquero y Challpesa no pudo hacerle frente exitosamente. Para 1978 la compañía había acumulado pérdidas por S/. 440 millones cuando su capital era de sólo S/. 214 millones, lo que

91. Las plantas de Chimbote, el Callao y Tambo de Mora llegaron a las 67,436 toneladas y 76,567 toneladas en 1971 (*Peruvian Times-Fisheries Supplement* 1972, p. 68).

92. El Complejo Pesquero de Paita costó US\$ 70 millones e incluía un puerto pesquero con una capacidad para desembarcar 250 toneladas diarias y costó US\$ 25 millones y dos plantas procesadoras. La primera, Pepesca, producía 2.5 millones de cajas de latas de atún por año y 10,000 toneladas de filetes de atún por año, con una inversión de US\$ 39 millones. La segunda planta, Challpesa, producía 87 toneladas por día de merluza congelada con una inversión de US\$ 6 millones.

93. La compañía fue fundada el 29 de diciembre de 1973, pero empezó a operar en marzo de 1974. Los principales accionistas eran: la empresa estatal Epsep (Cofide), 34%; Mitsubishi Shoji, 33%; Taiyo Fishing Gyogyo, 25%; y Nihon Nogeï, 8% (*Revista Pesca* 1974).

94. Challwa del Perú tenía en el mar un barco rastreador de 334 toneladas brutas registradas y otro barco rastreador de 1,500 toneladas registradas de grueso. En tierra, la compañía tenía una congeladora de 1000 mts. clase "F" e instalaciones congelantes con una capacidad de 35 toneladas diarias, 9 máquinas fileteadoras con capacidad para procesar 100 toneladas por día de pescado fresco, equipo para hacer pasta de pescado en paquetes de 100 gramos a una tasa de 20000/día y máquinas para hacer hielo de 60 toneladas.

95. El "Challwa I" y el "Challwa II", las plantas procesadoras y frigoríficas en Paita y el barco de rastreo "Challwa I" fueron financiados con dos préstamos. Por un lado fue un préstamo de US\$ 9.5 millones a Challpesa de parte de los accionistas. Por otro lado, fue el Gobierno mediante su corporación financiera Cofide y su empresa Epsep que garantizaron el préstamo por US\$ 3 millones.

incitó a su liquidación. Éste fue un final diferente al de la firma estatal Pepesca que llegó a la bancarrota⁹⁶.

Los grupos Bentín y Wiese negociaron con el gobierno y con los accionistas japoneses la adquisición de la planta congeladora de la ya quebrada Challwa del Perú⁹⁷. En octubre de 1978, el gobierno vendió todos los activos de Challpesa a la alianza Wiese-Bentín por US\$ 2.5 millones⁹⁸. Así, la nueva firma pesquera y de procesamiento de pescado fue fundada con el nombre Del Mar el 22 de diciembre de 1978⁹⁹. En 1979 exportaron US\$ 1.8 millones, el año siguiente sus exportaciones se incrementaron en un 62% y llegaron a US\$ 2.9 millones.

En conclusión vemos cómo el Grupo Wiese se fortaleció en el sector financiero y reingresó a la pesca luego de su temprana expropiación. Las reformas de Velasco tocaron un sector clave, la banca. Sin embargo, los Wiese optaron por fortalecer sus intereses bancarios y se expandieron hacia nuevos servicios especializados, en un contexto de expropiaciones y regulaciones rígidas por parte del Estado. La expansión de las inversiones del Grupo Wiese en el sector servicios fue una extraña demostración de esta fe inquebrantable por las reformas del gobierno militar. El volverse a involucrar en la pesca no reflejó un mayor esfuerzo emprendedor en el campo industrial. La adquisición de empresas públicas en bancarrota y las alianzas con importantes empresas como el Grupo Bentín crearon una oportunidad que no podía ser desaprovechada. Viendo el *modus operandi* de los Wiese, podemos ver la actitud acomodaticia de la élite local cuyos intereses no eran principalmente la manufactura. Su perfil bajo en la manufactura y su alto perfil en los círculos financieros nos llevan a preguntarnos sobre la fe del Grupo Wiese en el futuro del Perú allá por la década de 1960.

96. Cofide puso a la venta el 80% de las acciones de Pepesca ("Pepesca for Sale", en: *The Andean Report*, Vol. IV, No. 1, January 1978, p. 13). Varios nuevos grupos como León Rupp y Tizón hicieron ofertas al Gobierno ("Financiers Offer for Pepesca", en: *The Andean Report*, Vol. IV, No. 4, April 1978, p. 79).

97. Al mismo tiempo, Carlos Olgún de Colmar Empresa Pesquera, negociaba con el Gobierno la adquisición de "Challwa I" y "Challwa II".

98. El grupo industrial estaba formado por Elías Bentín, Gonzalo De La Puente, Pedro Martínez y Antonio Cabañas ("For Sale: Fisheries Plants, Cheap to Good Home", en: *The Andean Report*, Vol. IV, No. 9, September 1978, pp. 172-3).

99. De acuerdo con la escritura de constitución de la empresa en los archivos de los Registros Públicos de Lima.

9. *Manteniéndose en la ruta financiera: la década de 1980*

El Perú retornó a un gobierno democráticamente elegido pero tenía un limitado margen de maniobra por la crisis de balanza de pagos y el desmanejo de los diferentes programas de estabilización del FMI. El gobierno de Belaunde no creó un clima de inversión propicio para los empresarios y la incertidumbre fue aun mayor cuando los “Chicago Boys” y los equipos tecnocráticos del Estado trataron de gobernar el país según el criterio de cada uno. ¿Cómo respondieron los Wiese a esta crisis y hasta qué punto fueron afectadas sus inversiones financieras? ¿Cómo sobrevivió la alianza con los Bentín en este ambiente cambiante, especialmente en la industria pesquera?

9.1 El circuito financiero

La primera reacción positiva llegó en junio de 1980, cuando los grupos Wiese y Bentín formaron la Compañía de Seguros El Cóndor¹⁰⁰. Esta fue una primera experiencia en un nuevo mercado y el Grupo Wiese optó por asociarse con un socio importante. Era también parte de un plan de inversión conjunto a largo plazo en el que se beneficiaban ambos grupos.

Sin embargo, la crisis llegó a impactarlos. Desde 1981, la caída en los precios internacionales de los metales dejó a muchas firmas en incapacidad total para honrar deudas, lo que a su vez afectó a bancos como el Wiese. El impacto de la crisis minera fue evidente en la dramática caída de la cotización de las acciones del Banco Wiese debido a su fuerte deuda minera¹⁰¹. En forma paralela, hubo un *boom* en la formación de corporaciones financieras, lo cual implicó importantes retiros de moneda extranjera y cambios en los depósitos a corto plazo para el Banco Wiese¹⁰². Aunque estas dificultades fueron tan grandes para los bancos que algunas instituciones quebraron¹⁰³, el Grupo Wiese no respondió agresivamente

100. De acuerdo con la escritura de constitución de la empresa en los Registros Públicos de Lima, los principales accionistas eran: Banco Wiese, 53%; Cervecería Backus & Johnston, 20%; Inversiones Águila, 16% y Augusto Felipe de Osma 9.99%.

101. De acuerdo con los reportes de la Bolsa de Valores de Lima: 1980 primer precio: S/. 2,200 por acción, mientras que el precio cierre de 1980 fue de S/. 3,500 por acción. En 1981 el precio inicial fue de S/. 3,820 por acción, mientras que el precio cierre fue de S/. 1,000 por acción. El precio inicial en 1982 era de S/. 1,000 por acción, mientras que en 1982, el precio de cierre fue de S/. 344 por acción.

102. “Cracks in the System”, en: *The Andean Report*, Vol. VIII, No. 7, July 1982, p. 123.

103. *Ibíd.*, p. 124.

debido a su extremadamente cautelosa actitud¹⁰⁴: el largo trecho recorrido haciendo negocios en el Perú les había dado cierto *know how*, aquel activo intangible que hemos llamado aprendizaje institucional.

Por causa de la crisis minera, el gobierno de Belaunde, por iniciativa del ministro de Energía y Minas, Pedro Pablo Kuczynski Godard (1980-1982)¹⁰⁵, reactivó la línea de crédito Consolidación Minera, por la cual pequeñas y medianas compañías mineras eran elegibles para beneficiarse de un crédito nacional con un fondo de US\$ 180 millones. Finalmente, en diciembre de 1982 la línea de crédito fue suspendida luego de haberse dado en préstamos US\$ 77.3 millones (Banco Wiese 1982).

La crisis estaba terminando, aunque la expansión en los intereses de los servicios financieros seguía aumentando. En 1982, el Banco Wiese creó la firma Sogewiese Leasing, con el objetivo de entrar al mercado emergente de los arrendamientos financieros para la compra de inmuebles, maquinaria y equipo¹⁰⁶. La compañía era manejada por Guillermo y Augusto Felipe Wiese de Osma (de la tercera generación de la familia) como el resultado de una sociedad entre una institución financiera pública, firmas extranjeras y organismos internacionales¹⁰⁷.

En 1984, el Perú presentaba altos niveles de crimen y violencia política, el Grupo Wiese se unió con otros inversionistas nacionales para ingresar a un nuevo mercado, el de servicios de seguridad privada¹⁰⁸. Así, la firma Brink del Perú arrendó bienes y propiedades a la compañía de

104. El Banco Wiese, estaba aún "midiendo" la situación, de acuerdo con su presidente Guillermo Wiese. Sin embargo, si los Wiese formaban una corporación financiera por sí solos no sería la "próxima semana". Las leyes bancarias eran muy controversiales ("The Finance Corporation Boom", en: *The Andean Report*, Vol. VII, No. 8, August 1981, p. 153).

105. Más tarde, el ex-ministro de Energía y Minas, doctor Kuczynski, se convirtió en un director del Banco Wiese.

106. Por la Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros No. 140/82/efc/97-10, la compañía empezó a operar con un capital inicial de S/. 4.98 millones (Sogewiese Leasing 1982).

107. De acuerdo con la constitución de la empresa en los Registros Públicos de Lima, los principales accionistas eran: Banco Wiese, 30%; Cofide, 15%; Cía. de Seguros El Cóndor, 10%; Inversiones ABC, 10%; Societé Financiere de Valeurs Industrielles et de Valeurs de Banque, Valorind, 20%; y la Internation Finance Corporation, 15%.

108. De acuerdo con Malpica (1989: 272) inicialmente, Brink's Inc. tenía el 49% de las acciones. Luego la propiedad cambió a Promotora y Edificadora Ausonia, 35%; Servicio Panamericano de Protección, 26%; Brinks Incorporated, 10%; Banco Wiese, 8%; Compañía de Seguros El Cóndor, 4%, Financiera Sudamericana, 4%; Gustavo Alvarado Berckemeyer, 1%; Jaime Cáceres Sayán, 1% y Carlos Raúl Vidal, 1%.

transporte y seguridad Hermes Transportes Blindados, en la cual Augusto Felipe de Osma Elías tenía el 20% de las acciones.

De esta forma, podemos ver los últimos pasos para cerrar un circuito financiero, crear una compañía de seguros y una empresa de arrendamiento financiero para fortalecer los intereses de los Wiese en un sector tan estratégico. Estos experimentos fueron compartidos con otros inversionistas locales. Esta forma de asumir los riesgos llevaría a los Wiese a un mejor desarrollo en la actividad pesquera, donde la presencia del grupo estaba en aumento.

9.2 El conglomerado Wiese-Bentín en el sector pesquero

La alianza con los Bentín llevó a la formación de un conglomerado alrededor de las inversiones en pesca durante la década de 1980. La nueva gerencia de Del Mar¹⁰⁹ se convirtió en un centro de control de inversiones relativamente diversificadas. Así, los Wiese y los Bentín organizaron una gama de firmas que se encargaban desde los servicios de apoyo hasta empresas mayoristas de pescado y exportadoras de productos agrícolas¹¹⁰. La compañía tenía su centro de operaciones en Paita¹¹¹, pero las decisiones eran fundamentalmente tomadas en Lima luego de una estrecha coordinación, principalmente con el resto de las firmas del Grupo Wiese. En apoyo a este conglomerado, el Grupo Wiese formó una compañía de transporte marítimo, Multimares, con dos grandes barcos de carga, "Mar Pacífico" y "Mar Atlántico". Así se construyó una estructura organizacional que integraba vertical y horizontalmente diversas etapas de producción y servicios para la pesca.

En 1983, Del Mar presentó una fuerte declinación por los efectos del fenómeno del Niño. El Banco Wiese tuvo que asumir las responsabili-

109. Pedro Martínez Torres, quien era el gerente general, fue reemplazado por Luis Razetto Arméstar, un miembro de la familia Wiese. Se impuso una nueva gerencia con un sistema de control interno similar al de la multinacional Bata (*Revista Pesca* 1981).

110. La inversión del portafolio incluía: Nacional Mercantil (distribuidor), Reparaciones y Servicios del Norte (servicios), Electroindustria del Norte, Eiinsa (servicios), Servicios Paita, Sepasa (almacenaje), Zeta EIRL (embarcaciones), Empresa Pesquera San Antonio (embarcaciones), Pesquera Quimera (embarcaciones), Servicio de Vigilancia, Servinco (Guardias de Seguridad), Del Agro S.A. (agroindustria), Palangrera Peruana (Pesca), Del Norte (Pesca) y Calzado Deportivo, Cadesa (manufactura de zapatos).

111. Del Mar tenía dos divisiones, en el mar y en la bahía. El complejo pesquero estaba separado de la línea de producción de zapatos y espárragos. Así, la firma Del Agro fue creada con una planta en Tablazo, Paita.

dades de las pérdidas que resultaron en una caída del 40% de la captura de pescado.

La experiencia de los Wiese bajo el gobierno de Belaunde pareció seguir su expansión iniciada bajo el régimen militar: sectores financieros y de pesca. Esta última opción evolucionó hasta el punto de convertirse en un conglomerado cuyo amplio rango de inversiones incluía el negocio de la agricultura para la exportación.

9.3 García y las altas expectativas: 1985-1990

El nuevo gobierno del Apra trajo un diferente enfoque de gerencia económica, como pudimos ver en el Capítulo 2. Con el objetivo de maximizar el crecimiento en el mercado doméstico, en abril de 1986, el Grupo Wiese a través su compañía Del Mar creó la compañía de comercio mayorista Nacional Mercantil¹¹². Esta firma significó una reafirmación de la colaboración comercial con el grupo industrial Bentín. La compañía mayorista distribuiría ahora productos de Del Mar y las cervezas y bebidas de Backus & Johnston's (Grupo Bentín) a nivel nacional mediante sucursales en las principales ciudades del Perú¹¹³.

Al mismo tiempo, la nueva orientación hacía afuera estaba comenzando. En noviembre de 1987, el Grupo Wiese¹¹⁴ lanzó la firma Multi Trading con el objetivo de exportar tanto productos del Grupo Wiese como de otros grupos¹¹⁵.

Debido al conflicto entre los banqueros y el presidente García en 1987 al producirse la estatización del sector privado bancario comer-

112. De acuerdo con la Escritura Pública de constitución de la compañía en los Registros Públicos de Lima, Namesa fue formado el 8 de abril de 1986 con un capital inicial de 2 millones de intis. Los principales accionistas eran Gonzalo De la Puente y Lavalle, 1 acción; Del Mar representado por Gonzalo De La Puente y Lavalle y Luis Razzeto Arméstár, 19,998 acciones; y Elías Bentín Peral, 1 acción de un total de 20,000 acciones.

113. La compañía distribuía atún enlatado y sardinas llamadas "Timonel" producidas por los Wiese, así como las bebidas "Champale" producidas por Backus, mediante una cadenas de sucursales en Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo y Arequipa. Así, cubrieron el norte, centro y sur del Perú.

114. Los accionistas eran: A&F Wiese, 60%; Sindicato Wiese, 10%; Augusto F. Wiese de Osma, 10%, Guillermo Wiese de Osma, 10% y Gonzalo De La Puente y Lavalle, 10%.

115. Inicialmente su nombre fue Orbis Trading de acuerdo con la constitución de la empresa en los Registros Públicos de Lima, 17 de diciembre de 1986.

cial¹¹⁶, el Grupo Wiese suspendió algunos proyectos. Éstos incluían la explotación de tierras agrícolas usando técnicas de irrigación israelí en las áridas tierras de Piura y Pisco, las cuales pudieron haber sido incorporadas al negocio agrario de la compañía. Un proyecto para lanzar una compañía langostera en Tumbes también fue cancelado.

Sin embargo, en 1989 el Grupo Wiese se unió con otros empresarios nacionales para ganar más control del segundo canal de televisión del Perú. Aun así, el canal fue vendido en 1991 al Grupo Picasso, dejando a las familias Wiese y Arbulú sin ningún control¹¹⁷.

Podemos ver que, durante el período de García, Wiese intentó tomar ventaja del fugaz *boom* creado por las políticas económicas del Apra. Al mismo tiempo, el Grupo Wiese comenzó a tomar más interés en exportar luego de su éxito en los negocios de la pesca y la agroindustria, creado alrededor del conglomerado Del Mar.

Al final, el Grupo Wiese preservó su prominente posición sobre la base de un portafolio diversificado de inversiones (Gráfico 6.1).

10. Conclusiones

La cotización de las firmas del Grupo Wiese en la Bolsa de Valores de Nueva York en 1994 fue un paso importante para lo que fuera la casa importadora en 1917. ¿Qué elementos intervinieron en la evolución de este grupo familiar y hasta qué punto éstos tuvieron efecto en sus estrategias empresariales con el paso del tiempo?

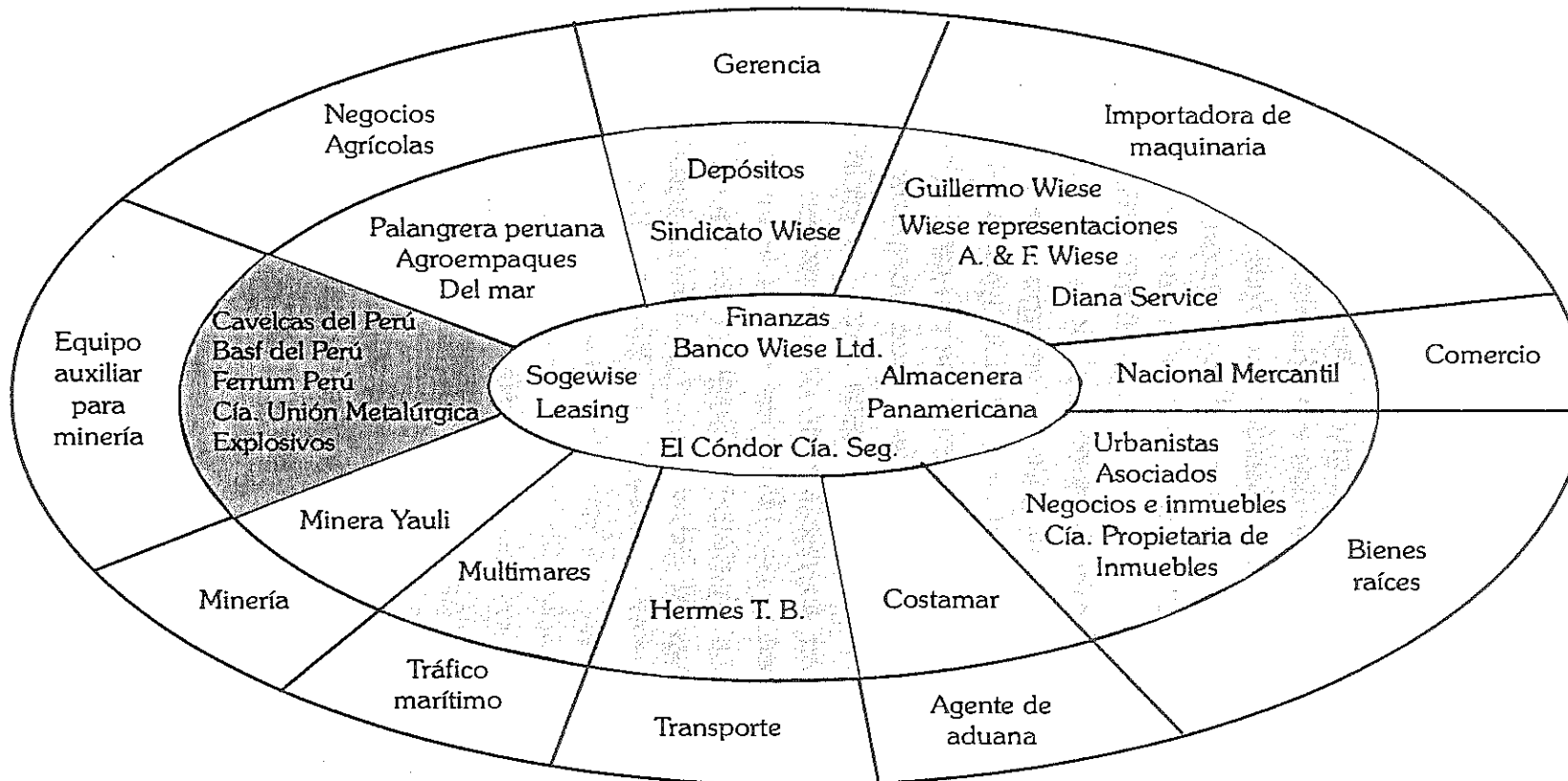
La fuente de acumulación y el que marcó la senda del desarrollo para nuevos negocios fue el sector servicios. Los conocimientos iniciales del grupo, gracias al manejo de la casa importadora, les permitieron desarrollar un mejor entendimiento de cómo capitalizar las oportunidades de los mercados internacionales, la disponibilidad de tecnología y la gerencia eficiente del núcleo de negocios. Con el paso del tiempo, el sector servicios fue el negocio

116. "Guillermo Wiese, Ceo Banco Wiese, dijo que las expropiaciones llevarían a un 'absoluto control del país' por parte del Gobierno" ("Special Report: The 1987 Peruvian Bank Job", en: *The Andean Report*, October 1988, p. 268).

117. Los Wiese se unieron con grupos económicos emergentes como los Picasso, Francisco Pardo, Salvador Majluf y Vega Llona para poder controlar el Canal 4 de Lima. Sin embargo, en agosto de 1991, Picasso compró un tercio de la compañía por US\$ 3.5 millones, para poder adquirir el control del canal ("Peru: Main Events, August", en: *The Andean Report*, Vol. XVIII. No. 8, August 1991, p. 128).

Gráfico 6.1

EL GRUPO WIESE, 1990



□ Negocios orientados al mercado doméstico.

■ Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología y orientada al mercado doméstico.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

central del grupo. Este núcleo incorporó la importación de maquinaria y materiales, servicios como contratista de obras públicas, consultoría, servicios financieros, comercio, mayoristas, distribución y servicios especializados. La mayor parte de las inversiones fuera del núcleo de negocios puede ser explicada como una estrategia para tomar ventajas del mercado (pesca y minería) y oportunidades políticas (petróleo y construcción).

El cambio en el patrón de inversión es relativamente claro a lo largo del período de vida empresarial del grupo. Inicialmente, la posición de mercado de la Casa Wagner luego de dos décadas de funcionamiento proveyó una base para el proceso de acumulación. Aun más, la infraestructura y el crédito bancario con que contaba la firma influyeron para que los hermanos Wiese ingresaran a una más larga y amplia escala de operaciones comerciales.

Entre los años de 1920 y 1930, la fuerte inversión pública creó excelentes condiciones de mercados para el desarrollo de los Wiese en el sector construcción. Su éxito, en adición a su experiencia en la minería, permitió a los hermanos Wiese ingresar a los altos círculos empresariales del Perú.

En la década de 1940, el banco se convirtió en el núcleo de negocios de las operaciones del Grupo Wiese, que para entonces, empezó a operar como un grupo, gerenciando diversos intereses en la industria de los materiales de construcción, extracción de oro y textiles.

Durante la década de 1950, los Wiese intentaron diversificarse en la forma de invertir compartiendo riesgos con otros grandes inversionistas, principalmente el capital extranjero. Los Wiese intentaron mantener en el control familiar el rentable negocio de bienes raíces, mientras que grandes aventuras constituyeron las incursiones en la industria química y del petróleo gracias a una asociación con inversionistas americanos. Parece que el incremento del involucramiento de Wiese como socio minoritario de inversionistas extranjeros en grandes compañías fue un ejemplo de pérdida de la energía emprendedora del grupo.

Durante la década de 1960, los Wiese siguieron desarrollando negocios rentables: la pesca por iniciativa de inversionistas extranjeros, expandiendo sus redes bancarias junto a instituciones financieras regionales y manteniendo los intereses del grupo en el desarrollo urbanístico.

En la década de 1970, la "fe firme" de los Wiese en el clima empresarial fue fuertemente afectada cuando el gobierno militar expropió las plantas pesqueras. Sin embargo, luego de un pequeño descanso, los Wiese fortalecieron nuevamente su posición en el mercado financiero y luego se unieron con los Bentín a través de una empresa mixta en el sector pesquero. Estas dos empresas fueron desarrolladas durante la década de 1980 y la asociación con los Bentín los llevó a la formación de un conglomerado.

El modelo de propiedad y control estaba claro. Durante las primeras etapas de su formación, la compañía estuvo directamente bajo control y en propiedad exclusiva de sus promotores, Augusto y Felipe Wiese Eslava. En la medida que la organización Wiese se embarcó en un proceso de diversificación, primero la casa importadora y luego el banco, se convirtió en una empresa de compañía *holding* en el núcleo de negocios de la organización.

La familia Wiese siempre tuvo el control mayoritario en sus negocios claves, que fundamentalmente se encontraban en el sector servicios. Sin embargo, en aquellos sectores donde había un significativo nivel de riesgo y falta de conocimiento gerencial previo, los Wiese optaban por compartir tanto el control como la propiedad, tal como se observó en las inversiones en los sectores de minería, petróleo, químicos y pesca.

En la década de 1970 los Wiese empezaron a desarrollar una relación comercial más cercana con grupos económicos como los Banchero, Piazza y Nicolini en el sector pesquero; Prado, Romero y Raffo en el sector financiero; y finalmente, Bentín y Picasso en el sector agrario, pesca, comercio y medios de comunicación.

Cada una de las relaciones con inversionistas nacionales, extranjeros y el Gobierno tuvieron un diferente momento. En los sectores donde los Wiese no tenían mucha experiencia previa, el grupo prefería asociarse con capital cada vez que formaba una nueva firma para poder crear una relación complementaria en vez de competitiva. Vínculos con inversionistas extranjeros fueron críticos para la formación de compañías conjuntas en los sectores químicos, pesca y petróleo.

La relación de los Wiese con el Gobierno es interesante. La fuerte inversión pública bajo el gobierno de Leguía y la cercanía de los Wiese con el círculo interno de los amigos del presidente ayudó al grupo a tener acceso a la esfera de toma de decisiones. El deseo de no confrontar al gobierno nacionalista de Velasco en la década de 1970 forzó a los Wiese a cambiar su perfil. En vez de dar un apoyo público, el Estado en este punto se convirtió en una fuente de inestabilidad. Sin embargo, la llegada de Morales Bermúdez y la mala administración de las empresas estatales creó oportunidades de negocio, especialmente en el sector pesquero.

En conclusión, el Grupo Wiese, desde la toma de la casa mercante Casa Wagner en 1917, hasta su consolidación en el sector financiero a finales de los ochenta, nos muestra que invertir en el sector servicios, como también en las relaciones tanto con inversionistas nacionales, extranjeros y el Gobierno, fueron factores determinantes para ganar una prominente posición de poder en el Perú.

VII. El Grupo Bentín: 1879-1990

1. Introducción

En la década de 1990, el Grupo Bentín poseía la cervecera líder en el Perú después de haber derrotado a su competidor de hace setenta años, el Grupo Piaggio. Esto fue la culminación de dos décadas de intensas negociaciones políticas y económicas: invirtiendo en la industria manufacturera durante la poca productiva década de 1970, rompiendo la sociedad con su socio quien se había convertido en su competidor, enfrentando amenazas de toma de control, invirtiendo en nuevas líneas de exportación promovidas por el Gobierno a fines de 1980.

Cien años atrás, los primeros Bentín fueron también muy activos, e incluso más prominentes: en la extracción minera de plata bajo una estrecha relación comercial con inversionistas extranjeros y en el Parlamento donde eran los representantes de los intereses mineros en el Perú.

Observando la secuencia de inversiones en las cuales Bentín fue desde la minería de plata hasta la producción de algodón y productos lácteos, desde la industria de vidrio para botellas hasta la cervecera, además de sus continuas inversiones en bienes raíces a lo largo de tres generaciones, podemos sugerir dos temas. Primero, la preeminencia de la familia en los altos círculos en decisiones de negocios y políticas posibilitó al grupo nutrir y preservar sus inversiones. Segundo, su habilidad para responder a las oportunidades del mercado y marcos políticos organizando alianzas con la élite local e inversionistas extranjeros fue factible por la formación de una organización empresarial familiar. Esto le permitió variar recursos y dominar circunstancias cambiantes al clima económico y político, manteniendo el control y la prosperidad todo el tiempo, bajo la estructura de grupo.

Este capítulo va a enfocar el *modus operandi* del Grupo Bentín. Vamos a explorar dos temas. Primero, cómo a través de una diversificación desde la minería de plata hasta la cervecera en la década de 1990, evolucionó gradualmente en una estructura de grupo económico familiar. Segundo, cómo la capacidad del grupo para organizar sus inversiones le permitió retener un importante margen de maniobra en esferas políticas y empresariales.

2. *Los orígenes de la riqueza familiar*

El primer Bentín, según parece, fue un inglés¹ que arribó proveniente de España al Perú a principios del siglo XIX durante la guerra de Independencia². Carlos María Bentín contrajo matrimonio con una dama aristócrata de Lima, Manuela Martín La Fuente y La Palomera y tuvieron un hijo en 1826: Antonio Bentín y La Fuente³, quien se convertiría en un hombre de negocios y político⁴. Así, desde el inicio de la era republicana los Bentín han sido parte de la élite local en el Perú.

Para Antonio Bentín, la minería fue la fuente de acumulación pero también de interés común de los miembros de la élite política. Aunque Bentín desarrolló con éxito sus minas de Casapalca⁵, las cuales había heredado de su padre⁶, su principal interés estaba en Lima en sí. Allí, Bentín interactuó con otros propietarios de minas en el Parlamento y otros hombres de negocios como Elías Mujica, cuya hija se casó con el hijo de

1. De acuerdo con Manuel Bentín Diez Canseco, el nieto de Ricardo Bentín Sánchez, el principal generador de riqueza en la familia: "Como sucede tan seguido con las familias sin raíces españolas, y quienes arribaron después de la conquista, no es fácil encontrar la genealogía en el viejo continente. Para algunas personas, las raíces de Carlos María Bentín fueron francesas, para otros, inglesas. Michael Bentine, residente en Inglaterra, ha investigado esto. El apellido Bentinck existió en Inglaterra desde los primeros tiempos, siendo uno de los más prominentes Lord William Bentinck, Gobernador de la India a inicios del siglo XIX. Con el tiempo, algunos miembros de la familia quitaron las letras ck y dejaron el apellido tan sólo como Bentín". Entrevista conducida por F. Letona, M. Aguirre y V. Mizushima con Manuel Bentín Diez Canseco, 1990, Lima.

2. Gilbert (1982) argumenta que el primer Bentín arribó con el héroe de la Independencia, el Libertador Simón Bolívar.

3. De acuerdo con Sánchez (1978: 297), su nombre fue Antonio Bentín y Palomera.

4. De acuerdo con Vélez Picasso (1953: 7), Antonio Bentín fue elegido miembro del Parlamento, presidente del Consejo de Ministros y ministro del Interior, alcalde de Lima, diputado de la Asociación de Minería; fue también miembro del Tribunal de Minería y fundador del Partido Político Demócrata.

5. De acuerdo con Deústua (1986: 144), las minas estaban localizadas en la cordillera al noreste de Lima y donde la Hacienda Casapalca, con su anexo Aguas Calientes, Bellavista y Viscamachay; sus principales dueños eran la familia Bentín, Manuela García y Miguel Iriarte.

6. A mediados del siglo XIX, Antonio Bentín tenía 24 años, por eso parece lógico que Carlos Bentín, su padre, haya comprado la propiedad. Carlos Bentín no estaba entre las personas que firmaron el acta de elección del Diputado de Minería de Huarochirí el 31 de julio de 1825.

Bentín (Low 1976: 72-3). Esta alianza matrimonial fue crucial para el desarrollo de los negocios de las familias.

Bentín se convirtió en miembro fundador del Partido Demócrata. Este partido de orientación liberal fue liderado por Nicolás de Piérola⁷ y su gobierno fue un tiempo de estabilidad política y eficiencia administrativa después de varios turbulentos años (Thorp y Bertram 1976). El 8 de setiembre de 1895, el recién electo presidente nominó a Antonio Bentín como primer ministro, pero su período de gobierno duró sólo cuatro meses debido a un voto parlamentario de censura contra las medidas económicas radicales⁸.

En 1897 Antonio Bentín murió y dejó viuda a Manuela Sánchez y Laos⁹. Con su muerte, la intervención de los Bentín en la política llegó temporalmente a su fin, y sus negocios pasaron a ser dirigidos por el mayor de los hijos. Desde 1870, Ricardo Bentín Sánchez había tenido responsabilidad en la minería y en los negocios de la familia (Milla Batres 1986).

3. Ricardo Bentín Sánchez en los negocios y la política: 1879-1921

Ricardo Bentín Sánchez nació el 21 de setiembre de 1853 en Lima. Estudió en el Colegio de Noboa¹⁰ y luego atendió la secundaria en el prestigioso Colegio Nuestra Señora de Guadalupe. En 1870, ingresó a la Universidad Mayor de San Marcos para estudiar leyes. Sin embargo, abandonó sus estudios para unirse a su padre, quien estaba tratando de mejorar

7. El primer manifiesto fue publicado por el diario *La Patria* el 2 de agosto de 1889. Entre los suscritos se encontraban Pablo Olaechea y Antonio Bentín. Curiosamente, sus propios hijos, Manuel Pablo Olaechea y Ricardo Bentín, tomarían posesión de la Cervecería Backus & Johnston, años después.

8. El Gabinete de Bentín estaba conformado por Melitón Porras (Relaciones Exteriores), Augusto S. Albarracín (Justicia y Educación), el coronel Francisco J. Parra (Defensa) y Francisco Bresani (Finanzas).

9. La pareja había tenido tres hijos, Antonio Melicio (muerto a edad temprana), Hernán y Ricardo Bentín Sánchez. Antonio Bentín tuvo una segunda esposa, Petronilla Romero, y tuvo tres hijos: Arturo B., César y Adán Bentín Romero.

10. Este era un colegio situado en la calle de La Riva en donde miembros de la élite de Lima eran educados a comienzos del siglo XX como Paulino Fuentes Castro, Manuel María Seguín, Ramón Valle Riestra, Alejandro de Vivanco, Fernando Bieytes, Teodorico Terry y Antero Aspíllaga.

la extracción de los minerales de sus minas en Huarochirí (Vélez Picasso 1953: 10)¹¹.

En 1879, Ricardo Bentín fue nombrado como diputado-prefecto de Huarochirí, una provincia al sureste de Lima. Pero ante el estallido de la Guerra con Chile, se enroló en la Fuerza Armada. Tomó parte en la defensa de Lima contra la invasión chilena, por lo cual fue nombrado temporalmente sargento mayor. Su éxito en la armada lo impulsó en el círculo íntimo del héroe nacional, el general Andrés Avelino Cáceres¹², quien lo nombró teniente coronel por su desempeño en la batalla de Huamachuco del 10 de julio de 1883.

Después de la guerra, Ricardo Bentín Sánchez entró en un período de crisis en sus actividades políticas y económicas. En 1886, fue elegido miembro del Parlamento por Huarochirí y lideró la oposición a la firma del Contrato Grace¹³. Esto demostraba la oposición de Bentín a ceder el sistema de vías de ferrocarril a empresas extranjeras por 66 años como pago de la deuda externa. Sin embargo, él ya había establecido una relación comercial con inversionistas extranjeros¹⁴, como veremos más adelante. En medio del debate, una fila política, encabezada por el presidente, el general Andrés Avelino Cáceres, insistió en firmar el controvertido contrato y expulsó a los hombres de la oposición del Congreso. Esto significó para Bentín un corto descanso de sus actividades políticas.

3.1 Crecimiento y caída de la minería de plata

Ricardo Bentín regresó a trabajar en sus minas que habían sido descuidadas o destrozadas por el ejército invasor. Esto le significó reempezar en circunstancias muy limitadas para la exploración y perforación de sus minas de Aguas Calientes, un ramal de Casapalca. A pesar de que Bentín desarrolló sus minas por cuenta propia, estableció contactos con inversio-

11. Datos de la entrevista sugirieron que las minas estaban cerca a la bancarrota.

12. Era el círculo más íntimo del líder militar. Éste consistía de personas prominentes como Augusto Bedoya, Eduardo Lecca, Lizardo La Puente, Félix Costa, Darío Enríquez, Enrique Oppenheimer, Manuel La Torre, Ernesto de La Combe, Pedro Rodríguez y Daniel de los Heros.

13. Éste fue un acuerdo entre el gobierno peruano y el comité de tenedores de bonos representado por la compañía Grace, bajo el cual más adelante se le daría la concesión para administrar las vías ferroviarias y la concesión del guano del Perú por 66 años en retorno del pago de la deuda externa (Yepes del Castillo 1972: 136-140).

14. Este punto fue sugerido en el capítulo de conclusiones de Low (1976).

nistas extranjeros y obtuvo un préstamo de la Backus & Johnston Co. Esta compañía americana¹⁵ se había trasladado a Casapalca para explorar posibles inversiones en la minería y obtuvo el alquiler de la hacienda minera de los Bentín, en respuesta a tempranas iniciativas en la minería de plata en el área por parte de las familias Garland y Proaño (Purser 1971: 104). Después de años de perforación, Bentín finalmente encontró una veta de plata en 1888. El potencial mineral era muy alto, pero fue igualmente importante su inversión en una gerencia profesional y la explotación de las nuevas facilidades de transporte disponibles¹⁶; todo esto le permitió¹⁷ amasar una gran fortuna (Thorp y Bertram 1988: 107).

En 1889, los ingenieros Jacob Backus y Howard Johnston instalaron una refinera de minerales en Casapalca para procesar la producción de su propia compañía y ofrecer este servicio a otros propietarios de minas en el área. Ricardo Bentín acordó venderles sus minerales, como un signo de reciprocidad por su apoyo financiero inicial. En 1894, la refinera pagó no sólo su desempeño en la extracción de plata y plomo, como se había esperado, sino también en cobre. Esto fue realizado en los tiempos en que el precio del oro cayó y el mercado de plata era inestable, lo cual elevó el interés en la minería cuprífera¹⁸. De ahí en adelante, muchos minerales alimentaron las fortunas familiares y corporativas (Yepes del Castillo 1972: 152). Pero la misma Backus & Johnston Co. cayó como presa ante una compañía americana más grande cuando Cerro de Pasco absorbió sus intereses mineros a comienzos de 1919.

Hacia 1901 la Corporación Cerro de Pasco ya había comprado algunas minas de prominentes propietarios mineros locales, como muy bien ha sido documentado por Low (1972). La familia Bentín fue la última en vender.

15. La firma fue establecida en 1896 en Newark (Nueva Jersey, U.S.A) por Juan Howard Johnston (31,998 acciones), Enrique Guyer (15,999 acciones) y Jacob Backus (31,998 acciones) (Yepes del Castillo 1972: 152).

16. De acuerdo con Low (1976: 74), Bentín empleó a famosos ingenieros como Michael Fort, Fernando Fuchs, Alberto Noriega y Herrera y, al mismo tiempo, usó el ferrocarril.

17. A pesar de un problema al corazón que le impedía operar desde Casapalca (Low 1976: 74).

18. De acuerdo con Thorp y Bertram (1988: 106-17), el desarrollo del cobre tuvo una propulsión importante por la construcción del Ferrocarril Central a la Oroya.

Ricardo Bentín vendió sus minas de Aguas Calientes en 160,000 libras peruanas¹⁹ (320,000 libras esterlinas) (Low 1976: 5) a la compañía minera Sociedad Minera Backus & Johnston²⁰, quien ya había empezado a operar como una subsidiaria de Cerro de Pasco. Parte de la deuda fue compensada con acciones de la Cervecería Backus & Johnston Ltd. Co.²¹ la misma compañía que después se convertiría en el núcleo de negocios del Grupo Bentín.

¿Por qué Ricardo Bentín vendió sus minas justo en el momento en el que su hijo mayor se estaba graduando en ingeniería minera y pudo hacerse cargo del negocio familiar?

De acuerdo con Low, las razones de la venta no están del todo claras. Desde el punto de vista de Cerro de Pasco la compra fue parte de la “consolidación” de una campaña; Cerro de Pasco no había estado interesado en yacimientos de plata; tal vez las minas de Bentín poseían otros yacimientos de minerales que les interesaban; si éste fue el caso no hubo explotación por un número de años. Desde el punto de vista de Ricardo Bentín, le había sido ofrecido un buen precio y su salud iba empeorando” (Low 1976: 74). Claramente el dinero de la venta de la mina había hecho a los mineros más ricos de lo que habían sido (Low 1976: 4).

3.2 Activismo parlamentario e inversión en educación exterior

A la par de sus actividades de negocios manejadas desde Lima, Ricardo Bentín había retornado al Parlamento en 1895 con la revolución de Piérola, y para 1917 ya había sido reelegido seis veces. Se convirtió en un político activo como su padre, fue elegido presidente de la Cámara Baja en 1913, lideró la oposición al presidente Billinghurst cuando éste trató de

19. De acuerdo con el testamento de Ricardo Bentín escrito el 3 de noviembre de 1920 (Archivo de Sucesiones de Lima): “La sociedad minera Backus & Johnston del Perú me debe la suma de 160,000 libras peruanas por la venta de mi propiedad minera de Aguas Calientes, de acuerdo con documentos legales dados por el abogado Oyague, el 31 de octubre de 1919”.

20. En el mismo año, la U.S. Mining Company fue absorbida por la Corporación de Cerro de Pasco.

21. De acuerdo con el testamento de Rosa Mujica de Bentín (Archivo de Testamentos de Lima), la deuda por la adquisición de la mina en 1922 fue por sólo 80,000 libras peruanas. Fuentes orales dicen que la deuda fue compensada con mercadería de la cervecería.

disolver el Parlamento, y se convirtió en primer vicepresidente de la República en 1915.

De este modo, Ricardo Bentín Sánchez fue la figura familiar líder en los negocios y la política mientras también proveía educación a sus hermanos, como fueron los deseos de su padre. Antonio Bentín pensaba que el "Perú necesitaba líderes bien educados y había decidido que (...) sus hijos podrían ser educados (...) en diferentes países para que cada uno pudiera especializarse en una disciplina académica: ingeniería, leyes, ciencias, medicina y artes" (Bentine 1992: 12-3).

Por ello, mientras Ricardo Bentín se concentraba en la minería de plata y la política en el Perú, Hernán fue a Madrid. De sus tres medio hermanos, Arturo fue a Heidelberg, César a los Estados Unidos y Adán a Inglaterra (Bentine 1992: 12-3 y Low 1976: 75). El plan de largo plazo era presumiblemente que todos los hermanos Bentín regresaran eventualmente a administrar las diferentes inversiones familiares. Desafortunadamente para la tesis que desarrollamos luego, fuimos incapaces de encontrar rastros de ellos como directores o gerentes de las diferentes compañías de propiedad de los Bentín²². Probablemente ésta es la razón por la que la alianza con los bien establecidos Mujica y Carassa fue extremadamente importante para sostener los intereses de los Bentín en los períodos posteriores de sus desarrollos en los negocios. El mayor de los hijos de Ricardo Bentín y Rosa Mujica cooperaría con sus parientes Mujica en el negocio familiar.

4. *Los Bentín Mujica y experimentos de diversificación: 1921-1955*

Ricardo Bentín Sánchez murió el 22 de setiembre de 1921. Dejó una viuda, Rosa Mujica Carassa, hija del hombre de negocios Elías Mujica y Trasmonte²³, y ocho hijos²⁴.

22. Nótese que sólo la generación de los Bentín Mujica fue mencionada en el Cuadro de Miembros de la Junta de Directores de la familia Bentín, 1922-1961, en la sección 7.6.

23. Elías Mujica, Faustino G. Piaggio y otros hombres de negocios tomaron una cervecería llamada Compañía Nacional de Cerveza. En su otra capacidad, Elías fue director de La Nacional, una compañía de seguros fundada en 1902 con un capital inicial de 500,000 libras esterlinas en 1910 ("Insurance", en: *Peru To-day*, Vol. 1, February 1910, pp. 21-4).

El testamento de Ricardo Bentín revela dos elementos importantes que han preservado la riqueza acumulada de la familia. Primero, el portafolio de inversiones consistía principalmente en bienes raíces en Lima²⁵ y acciones en las más grandes compañías industriales, aseguradoras, de desarrollo urbanístico y embarques del Perú²⁶. Además había un legado de 320,000 libras esterlinas producto de la venta de las minas de Aguas Calientes en 1919²⁷. Así, el portafolio aseguró la disponibilidad de capital para inversiones alternativas. Segundo, esto indica cómo la alianza Bentín-Mujica reforzó el acceso a una más amplia red de relaciones comerciales, permitiendo a la familia realizar nuevas inversiones. Rosa Mujica, la viuda, no sólo había heredado propiedades de sus padres²⁸, más importante aun, pertenecía a los más altos círculos sociales y de negocios del Perú.

Muchos de los más antiguos miembros de la familia Mujica estaban en los directorios de los más altos bancos y compañías de seguros del

24. Ricardo David, Antonio Narciso, Elías, Rosa, Pedro Carlos, José Luis, Luis Felipe y María Manuela Bentín Mujica.

25. De acuerdo con el testamento de Ricardo Bentín Sánchez de 1921: "El hostel, que había sido comprado a John Howard Johnston, en la calle Belén No. 1075 con frente a la calle Carabaya No. 976, 980 y 990 ha sido transferido completamente a su esposa. De este modo, había propiedades que eran compartidas entre la esposa y los hijos: una casa en la calle Santo Toribio No. 274-284. Una casa en la calle San Marcelo No. 644-646. Una casa en la calle La Coca No. 414-428. Una casa en la calle de Espaderos No. 247-249. Una casa en el Portal de los Escribanos No. 336 y 340. Dos terrenos en Chorrillos en la calle Lima. Un terreno en construcción en la cuadra 8 de la calle Lima No. 892".

26. De acuerdo con el testamento de Rosa Mujica y Carassa: 528 acciones en la Compañía Nacional de Cerveza, 118 acciones en la Compañía de Seguros Rímac, 29 acciones en la Compañía de Seguros La Internacional, 262 acciones en la Compañía Urbana Cocharcas, 250 acciones de la Compañía Peruana de Vapores (todas ellas bajo el nombre de la madre) y 250 acciones de la misma compañía, bajo los nombres de los ocho hijos de Bentín Mujica.

27. De acuerdo con Low (1976: 75), el pago de la venta fue difícilmente completado cuando Ricardo Bentín Sánchez murió. Ésta pudo ser la razón de la ausencia de esta suma en el testamento.

28. Sus padres eran Elías Mujica y Trasmonte y Micaela Carassa. De acuerdo con el testamento de Ricardo Bentín Sánchez: 2/4 de un rancho ubicado en Chorrillos en la calle Bolognesi No. 29-31-33. 2/4 partes de 6/7 de una quinta ubicada al frente de la calle San Martín No. 232-284, Av. Bolognesi No. 319-399 y Plaza de la Unión No. 311-315. 1/7 de una quinta ubicada en la calle de Plateros de San Pedro No. 177-191.

Perú²⁹. La importancia de la familia se expandió en la medida en que se había interconectado con otros miembros de la élite, presentes no tan sólo en el sector financiero sino también en el cultivo de algodón (Rodríguez Pastor 1969: 131) y minería³⁰. En otras palabras, el acceso a ambos: una significativa red de contactos empresariales y disponibilidad de capital para la expansión permitió preservar la fortuna de los Bentín Mujica.

Tomando en consideración estos activos y capital de la familia y relaciones comerciales, ¿cómo pudieron los Bentín Mujica canalizar sus recursos hacia alternativas óptimas de inversión? ¿Asumieron riesgos por ellos mismos o en asociación con otros inversionistas? ¿Jugaron el papel de rentistas o empresarios emprendedores? ¿Cómo organizaron sus intereses y cómo el factor familiar influyó en su forma de operar?

La gerencia de la fortuna fue puesta en manos de Rosa Mujica y su hermano Carlos³¹, porque Ricardo y Antonio Bentín Mujica todavía necesitaban entrenamiento para los negocios. Esto reforzó el despliegue de recursos hacia nuevos sectores, fuera de la minería, la original fuente de riqueza y poder.

4.1 La iniciación industrial de la década de 1920

Carlos Mujica Carassa fue un antiguo director de varias firmas industriales de Lima. Entre ellas la cervecería Pilsen de la Compañía Nacional de Cerveza (CNC)³², la cual fue tomada en control por su padre, Elías

29. La familia Mujica había ocupado una posición prominente desde fines del siglo XIX con miembros como Elías Mujica (1897) y Pedro Mujica (1906) como directores del Banco Internacional, Manuel Mujica (1902-1908) en el Banco Popular, Manuel Mujica (1920) en la compañía de seguros La Popular y Elías Mujica (1895) en la Cía. Internacional de Seguros. Véase el Apéndice: Red de trabajo del Directorio, 1895-1910 en Yepes del Castillo (1972).

30. De acuerdo con Thorp y Bertram (1988: 66), Manuel Mujica promocionó la minería en la región de Cerro de Pasco desde la década de 1880. Se diversificó adquiriendo plantaciones de azúcar y acciones en bancos líderes.

31. De acuerdo con el Testamento de Rosa Mujica viuda de Bentín, Carlos Mujica (su hermano) y Ricardo David Bentín (su hijo) eran los ejecutores señalados.

32. De acuerdo con los archivos de los Registros Públicos de Lima, la firma fue establecida desde las bases de la antigua cervecería "Antigua Fábrica de Cerveza Aloise Kieffer & Co." la cual cayó en bancarrota. Inicialmente, el capital fue de S/. 200,000, pero fue incrementado en 1915 a S/. 2.5 millones y en 1926 a S/. 4.8; como resultado del aumento del nivel de ventas.

Mujica y Trasmonte y Faustino Piaggio³³ en 1902. En 1920, Rosa Mujica tenía alrededor del 10% de acciones de CNC³⁴. Ella y sus hermanos se convirtieron en importantes accionistas, tomando posiciones estratégicas en la gerencia. Carlos Mujica se convirtió en presidente del Directorio de CNC, limpiando el camino para que los hermanos Bentín Mujica entraran en la gerencia de la cervecera³⁵.

El manejo simultáneo de los diferentes intereses fue un patrón establecido por Carlos Mujica Carassa, el cual fue después continuando por la generación Bentín Mujica. No obstante, hubo un elemento importante adicional: la búsqueda de inversionistas para compartir riesgos en la inversión. Esto es visto claramente en la organización de la compañía embotelladora hecha para asegurar la eficiente integración vertical de la cervecera.

Mientras Carlos Mujica se convertía en el presidente de la CNC, su sobrino Ricardo Bentín Mujica fue nombrado director en 1922 de la Compañía Manufacturera de Vidrios del Perú, que producía botellas³⁶. La estructura del Directorio y estructura accionista mostraba una variedad de intereses, se nombraba a Ramón Aspíllaga (plantaciones de azúcar), Carlos Díaz Ufano (industrial), Fernando Fuchs (minería), Ernesto Magnani (*baking*), entre otros³⁷.

Cuatro años más tarde, inversionistas extranjeros ayudaron a reorganizar la compañía. La Foundation Company, la misma compañía americana que había ganado muchos contratos públicos durante el gobierno de Leguía³⁸, adquirió el 25% del total de acciones (Low 1979: 236), y asumió

33. De acuerdo con Low (1976: 76), la toma fue un proyecto Mujica/Bentín, pero F. Piaggio permitió la operación, dándole a Bentín también acciones de la cervecera.

34. Exactamente 528 acciones.

35. Luis Bentín Mujica fue nombrado director general en 1946 y José Bentín Mujica, miembro de la Junta en 1956. Su creciente poder fue basado en la adquisición de nuevas acciones de la compañía. De acuerdo con una Escritura Pública en los Registros Públicos de Lima, en enero de 1946 la Asamblea Anual General de Accionistas decidió emitir 478 nuevas acciones al valor nominal de S/. 500 por cada una. En 1956, una emisión similar le permitió a Bentín adquirir la posición de director.

36. De acuerdo con una Escritura Pública de la constitución de la compañía en los Registros Públicos de Lima, la firma fue fundada el 19 de diciembre de 1922 con un capital inicial de S/. 300,000.

37. Para el grupo de directores véase Saint-Marie (1945). Para la composición de accionistas, véase la Escritura Pública en los Registros Públicos de Lima del 8 de mayo de 1923.

38. Esta firma también estaba relacionada con el Grupo Wiese. Véase la Sección 6.4a.

el control de la empresa. Dada su posición influyente, obtuvo el apoyo del Gobierno para incrementar los aranceles sobre el vino importado y cerveza. Después de muchos años de incremento de su capital³⁹, la Foundation Company cerró sus operaciones en el Perú en 1942. En la siguiente emisión de acciones, la familia Bentín se convirtió en el mayor accionista y ganó el control del Directorio⁴⁰. Así, la Cía. Manufacturera de Vidrios se relacionó más cercanamente con los intereses de los Bentín. Su relación con inversionistas extranjeros fue aun más reforzada en 1934 por la instalación de la Refrigeration Company. Bentín se asoció a Raffo (producción de lana y crianza de ganado) (Véase la Sección 8.6) y Nosiglia (algodón y banca) con el monopolio del sacrificio de animales, una concesión dada por el Gobierno a la Foundation Company (Low 1979: 236) y financiada por socios locales inversionistas (Thorp y Bertram 1976).

Mientras la élite local perdía el interés en la industria manufacturera durante el período 1930-1948, la familia Bentín siguió promoviendo *joint ventures* (Thorp y Bertram 1988: 292). La industria de la construcción en particular se expandió⁴¹, con lo que creció la demanda de materiales de construcción como el vidrio. Debido a esto, la Cía. Manufacturera de Vidrios instaló una compañía afiliada, Vidrios Planos del Perú en 1943. Dos razones alentaron su lanzamiento: la fuerte demanda interna generada por la escasez de importaciones durante la Segunda Guerra Mundial⁴², y la oportunidad de tomar ventaja en ser la primera firma peruana en la emergente industria de los vidrios de ventanas⁴³.

Así, vemos cómo los Bentín empezaron a orientarse hacia la esfera industrial bajo el liderazgo familiar de los Mujica. Más aun, en 1928 el joven Antonio Bentín Mujica invirtió en un sector no relacionado pero que

39. De acuerdo con la Escritura Pública en los Registros Públicos de Lima, el capital de la firma fue incrementado a S/. 500,000 en 1923; más adelante a S/. 800,000 en 1926 y finalmente a S/. 1,550,000 en 1927.

40. De acuerdo con la Escritura Pública en los Registros Públicos de Lima, la Junta Anual General de Accionistas decidió emitir 20,000 acciones por un valor de S/. 50 cada una. Ricardo Bentín Mujica adquirió un importante paquete de acciones que lo convirtió en director.

41. Véase el Cuadro 10.4 en Thorp y Bertram (1988: 22).

42. El Gobierno emitió una Resolución Suprema el 2 de enero de 1946, por la cual una comisión era instalada para desarrollar un plan de apoyo para las industrias que fueran establecidas durante el conflicto.

43. El principal insumo importado, carbonato de sodio, no fue sujeto a ningún otro arancel adicional y otros insumos eran abundantemente producidos en el Perú.

era óptimo por la gama de contactos empresariales que haría el proyecto viable: el transporte aéreo. Aunque esta inversión nació más de la oportunidad que del planeamiento, tuvo éxito porque Bentín, a través de sus contactos, fue capaz de convencer a agricultores a participar como socios y directores capitalistas⁴⁴. Así, Faucett, la primera línea aerocomercial peruana, fue una temprana aventura de Bentín en el sector terciario y no el único⁴⁵.

4.2 La experiencia de la agricultura en la década de 1930

Los Bentín, como otros miembros de la élite, experimentaron en agricultura. Desde sus comienzos como productores mineros, los Bentín poseían tierras de baja calidad en las zonas altoandinas, que sólo eran usadas para pastar. Pero gradualmente fueron invirtiendo más en cultivos durante la década de 1930, aunque siempre en sociedad con otros inversionistas. Esto les permitió compartir riesgos y llegar a altos niveles de producción.

Este hecho se aprecia en el caso de la Sociedad Ganadera Uchupata, la principal productora de productos lácteos y propietaria en el norteño departamento de Ancash. La firma era otro *joint venture*, pero los Bentín jugaban un papel preponderante. Mientras Pedro Bentín Mujica era considerado el agricultor, Ricardo Bentín (“el industrial”) se convirtió en el di-

44. Entre los hombres de negocio estaban Eduardo Dibós, Gustavo Aspíllaga, Federico Bolognesi, Augusto Thorndike, Carlos García Gastañeta, Ernesto Ayulo Pardo. Por lo menos, la mitad de ellos era del sector algodonero. Véase Low (1979: 228-9).

45. Michael Bentine (1992: 100) recupera el preciso instante de la irrupción de la familia en el negocio del transporte aéreo en 1928:

“Bienvenido a Lima, señor Faucett. Mi nombre es Antonio Bentín. Entiendo que usted es un mecánico aéreo de primera clase.”

“Lo soy”, advirtió el texano modestamente. “¿Algo que pueda hacer por usted, señor?”

“Tengo un British Tiger Moth aquí, todavía en sus cajas. ¿Puede ponerlas juntas por mí?”

“Seguro que puedo”, replicó el alto hombre, “pero le costará.”

“Por supuesto: ¿Cuánto, señor Faucett?”

“Una línea aérea.”

“¿Una qué?”

“Una línea aérea, señor. Yo he volado a Sudamérica para comenzar una aerolínea. Pareciera que estoy anclado aquí por un hechizo habiendo gastado hasta mi último centavo en combustible. Este parece un buen lugar como cualquier otro, y Perú seguramente puede usar un servicio privado. Este país es casi tan grande como Texas. Usted me ayuda a levantar mi aerolínea y yo pondré su pequeño avión junto. ¿Es un trato?”

“Es un trato, señor Faucett”.

rector general de la compañía. Además su condición fue realizada por su designación a la Comisión de Ganado de la influyente Sociedad Nacional Agraria y su elección durante 1938-1939 como vicepresidente de la Industria Lanar (comité de la industria lanera) (Low 1976:79).

Al mismo tiempo, los Bentín ingresaron al sector algodonero. El Perú se recuperó tempranamente de la depresión de 1929, y las exportaciones de algodón, cuyo nivel en 1936 fue mayor que en 1929, jugaron un papel clave (Thorp y Bertram 1988: 221). La mitad de los valles costeros estaba dedicada al algodón (Thorp y Bertram 1988: 266).

El centro algodonero de operaciones de los Bentín fue la costanera Hacienda Casablanca⁴⁶, cuyo origen data de 1796⁴⁷. La respuesta inicial de los medianos algodoneros a la creciente demanda internacional de algodón fue el alquiler masivo de sus tierras. Así, ellos extrajeron la máxima renta posible de sus tierras, maquinaria y fuerza laboral⁴⁸.

Desde 1937, la Hacienda Casablanca se diversificó hacia otros productos incluyendo vinos, grano, yuca, y vegetales frescos⁴⁹ no sólo en respuesta a las regulaciones del gobierno (Thorp y Bertram 1988: 270), sino también para satisfacer la creciente demanda de alimentos de Lima.

46. Ésta estaba localizada en el valle de Lurín, junto a la ciudadela preinca de Pachacámac, 30 km. al sur de Lima.

47. Hacia 1784, sólo había tres haciendas localizadas en la parte baja y sur del valle: una pertenecía a Mateo Blanco, otra pertenecía al capitán Luis Sandoval y la última pertenecía a la viuda de Carlos de Garte. En 1796 existían seis: Cieneguilla, Manchay, Tomina, Casa Blanca, Buenavista y la Hacienda Grande de Lurín. Al mismo tiempo, todas éstas estaban en manos de españoles con la excepción de la última, que pertenecía a la Real Congregación del Oratorio de San Felipe Neri. De cualquier manera, de acuerdo con documentos legales, expediente No. 120 de la División de Aguas del Archivo Nacional de Lima de 1791, Archivo No. 551, la Hacienda Casa Blanca existía y pertenecía a José Morales. Véase *Cuaderno de Matrículas de Predios Rústicos de la provincia de Lima*, Cuaderno No. 3, Año 1837, Contribución General, Padrón de contribuyentes del valle de Lurín. Fuente: *Archivo Histórico del Ministerio de Hacienda*, Lima.

48. Fuentes orales afirman que los propietarios en el valle de Lurín sólo acostumbraban visitar las haciendas los fines de semana o anualmente con el objeto de recoger las rentas.

49. Entrevista con Luis Bentín Mujica, el menor de los hijos de Ricardo Bentín Sánchez, conducida por Fanny Letona, Lima, marzo de 1990.

En 1938 la familia Bentín optó por desarrollar la Hacienda Casablanca por sí sola⁵⁰, después de resolver una larga pelea judicial acerca de su propiedad⁵¹. La prosperidad de los cultivos de algodón en la década de 1940 y 1950 refleja la calidad de la gerencia de Casablanca, principalmente por José y Elías Bentín Mujica⁵², aunque la producción de algodón crudo nunca representó más del 1% del total nacional⁵³. Aunque los Bentín no tenían su propia desmotadora de algodón, se asociaron con un productor en la compañía La Nacional. Manuel Mujica Carassa estaba por convertirse en un influyente propietario de plantaciones de algodón⁵⁴.

4.3 ¿El embrión de un grupo familiar?

Un elemento crítico en la organización de los intereses de la familia Bentín fue la centralización de la gerencia. Ahora somos testigos de un paso importante en la evolución de la estrategia grupal. Desde la muerte de Ricardo Bentín Sánchez, los intereses han estado centralizados bajo la administración de la Sociedad Inmobiliaria Bentín Mujica Hnos.⁵⁵ Entonces, los Bentín gradualmente se diversificaron hacia la industria y agricultura. Sin embargo el principio de centralización de las decisiones permaneció. Al final, la firma⁵⁶ comenzó a operar como una compañía *holding*⁵⁷.

50. De acuerdo con los descendientes de Bentín Mujica, tres especialmente manejaban la hacienda: Elías Bentín Peral, Juan Tudela Bentín y Luis Bentín Remy, todos ellos ingenieros agrónomos. De cualquier modo, ellos no residían allí permanentemente.

51. Fuentes orales dicen que la familia Bentín adquirió la hacienda a partir de garantías de deudores que no podían pagar sus deudas.

52. Al mismo tiempo, la Hacienda Casablanca tenía un aras de caballos de carreras llamado "Aguas Calientes", cuyos principales propietarios eran los hermanos José Bentín Mujica y Elías Bentín Mujica. De acuerdo con el Archivo No. 12842 del Archivo de Testamentos de Lima, los caballos de carreras estaban valuados en S/. 40,700 (aproximadamente un tercio del valor propio de la hacienda).

53. Véase el apéndice estadístico en la Cámara Algodonera del Perú (1940).

54. Entrevista conducida por F. Letona, M. Aguirre y V. Mizushima con Manuel Bentín Diez-Canseco, Lima, marzo 1990.

55. La firma fue instalada el 6 de julio de 1936. Años después cambió su nombre a Sociedad Agrícola y Comercial Unión.

56. En 1940, el nombre de la compañía cambió a Sociedad Agrícola y Comercial, pero no significó un cambio en la centralizada administración de las inversiones. De acuerdo con la constitución de la compañía de la Sociedad Inmobiliaria Bentín Mujica en el Archivo de Testamentos de Lima, el cambio fue el 27 de abril de 1940.

57. De acuerdo con el artículo No. 2 de la constitución de la compañía del 8 de octubre de 1940, "El negocio tiene como su objetivo hacer lo mejor de la propiedad que pertene-

Ésta fue una manera efectiva de optimizar el capital acumulado y hacer sinergia en la administración familiar para preservar la fortuna. Como resultado, la organización de los Bentín evolucionó hacia un estadio embrionario como un grupo, habilitándolo a manejar un portafolio diversificado de cartera y ubicar a los miembros de la familia en puestos prometedores dentro de la comunidad empresarial.

El portafolio que emerge de las últimas décadas de inversión puede ser visto en los activos de la compañía *holding*. Encontramos que el 12.6% eran propiedades urbanas⁵⁸, 11.6% eran propiedades agrícolas⁵⁹ y 75.8% activos líquidos⁶⁰. Pero lo que tenemos que tener en mente es que el Grupo Bentín tendía a ser una figura emprendedora en vez de rentista, como evidenciaban sus *joint ventures* con la élite local e inversionistas extranjeros. Los Bentín, bajo el liderazgo del hermano mayor Ricardo, también adquirieron un alto perfil en el sector empresarial, con algunos de ellos como directores de compañías de seguros e instituciones públicas (Cuadro 7.1).

El papel empresarial de los miembros de la familia fue importante, pero también lo fue el sentido de unidad y lealtad entre sus miembros. La fuerza del sistema de valores en el que se apoyaba el grupo familiar puede ser visto en la décima cláusula del testamento de Rosa Mujica: "Yo les insto de una manera muy especial a mis amados hijos a que se mantengan juntos y completamente unidos en la vida que Dios les ha dado, que cualquier diferencia que pueda surgir entre ustedes debe ser resuelta en perfecta armonía y cordialidad, teniendo presente que la unidad entre hermanos es una base segura para la felicidad y el progreso, respeto por la sociedad, y el bien y beneficio del país".

ció al patrimonio de Ricardo Bentín, y los accionistas que poseen activos, la adquisición de otras propiedades, acciones, obligaciones, etc. y la unificación de aquellas operaciones que puedan contribuir directa o indirectamente al mejor uso de las propiedades urbanas y rurales". El primer presidente del Directorio fue Carlos Mujica y Carassa.

58. De acuerdo con la Escritura Pública de los activos de la Sociedad Inmobiliaria Bentín Mujica Hnos., en los archivos de los Registros Públicos de Lima: casa en Carabaya Ungel No. 428, casa en el Jirón de la Unión No. 553, No. 336-340, casa en Lampa No. 274-348, casa en Arica No. 656-664, casa en Huanta No. 890, casa en la avenida Arequipa No. 370-384, casa en la avenida Progreso No. 680, casa en la calle Belén y Palae, propiedad en la urbanización Chacra Colorada. El valor de mercado era S/. 250,000.

59. De acuerdo con la Escritura Pública de los activos de la Sociedad Inmobiliaria Bentín Mujica Hnos. En los archivos de los Registros Públicos de Lima: Huerta Villacampa valorizada en S/. 100,000 y Hacienda Casablanca valorizada en S/. 130,000.

60. La Sociedad Inmobiliaria Bentín Mujica Hnos. declaró 1.5 millones de soles en activos líquidos en 1940.

Cuadro 7.1

**HERMANOS BENTÍN MUJICA: PRINCIPALES POSICIONES
EJECUTIVAS DESDE LA DÉCADA DE 1920 HASTA LA DE 1940**

Ricardo Bentín Mujica

D, *Cía Manufacturera de Vidrios del Perú*. (1922, 44, 45, 47). Única industria embotelladora controlada por agroexportadores, industriales y banqueros con algo de capital extranjero de respaldo.

D, *Vidrios Planos del Perú* (1946). Industria de vidrios y ventanas, compañía hermana de Cía. Manufacturera de Vidrios del Perú.

D, *El Pacífico, Cía. de Seguros y Reaseguros* (1945-1947). Compañía líder de seguros, controlada por algodoneros como Romero, banqueros y de la industria de lana como Raffo, comerciantes italianos, y capital financiero suizo.

Pedro Bentín Mujica

P, *Corporación Nacional de Turismo* (1946-1947). Agencia Pública de Turismo.

Notas: P= presidente del Directorio, D= director. La mayoría de las compañías son citadas en la Bolsa de Valores de Lima.

Fuente: Banco de Crédito del Perú, *Vademécum del Inversionista*, diversas ediciones, y *El Peruano*.

Concluyendo esta sección, podemos ver que desde 1921 a 1955 la segunda generación de la familia Bentín aprovechó las oportunidades del mercado (desde el embotellado hasta la industria de vidrios) y nuevas ideas de negocios (transporte aéreo y refrigeración). Esto fue factible por los vínculos familiares y *joint ventures* con la élite empresarial, y en particular con sus parientes, la familia Mujica.

La empresa en manos de la familia y el control también aportaron un sentido de unidad y la división del trabajo entre los miembros de la familia preparados para diferentes aspectos de la organización. Esto suministró la base para la centralización de la administración de una cartera diversificada. Dicho de otra manera, el *modus operandi* de la organización Bentín estableció una estructura embrionaria de un grupo económico familiar.

5. *Backus & Johnston, el cambio del núcleo de negocios: la década de 1950*

Como Thorp y Bertram documentan, la economía peruana desde 1948 hasta 1960 fue un excelente ejemplo, en América Latina, del sueño de los economistas del desarrollo del *laissez-faire*: una economía orientada

a la exportación, con libre entrada de inversión extranjera, especialmente de las compañías de los Estados Unidos (Thorp y Bertram 1988: 311). ¿Hasta qué punto la política gubernamental del libre mercado influyó en la experiencia de los Bentín en arriesgadas empresas industriales y no exportadoras? ¿Asumieron los riesgos de inversión en aquellos sectores olvidados o perdieron el ánimo de invertir y optaron por una participación minoritaria en *joint ventures* con capitales extranjeros como lo hicieron muchos empresarios de la región? Estamos interesados en ver cómo este cambiante contexto afectó las estrategias nacionales de este embrionario grupo económico familiar.

5.1 Nuevos sectores, reforzando el *status*

Los inversionistas locales diversificaron sus inversiones hacia industrias que experimentaron un inesperado crecimiento, como vimos en el caso del Grupo Wiese en el sector pesquero (Sección 6.7a). Comportamientos similares se pueden observar en el caso de los hermanos Bentín más jóvenes, que estaban apareciendo en el escenario empresarial. Mirando a los directorios de las empresas líderes, observamos que los Bentín reforzaron más sus vínculos con la élite local que con inversionistas extranjeros. Los Bentín tomaron posiciones claves en la industria del vidrio (Vidrios del Perú⁶¹ y Vidrios Planos⁶²), seguros (El Pacífico⁶³) y transporte aéreo (Faucett⁶⁴).

Por otra parte, ellos experimentaron adquiriendo paquetes en dos pequeños bancos (de Lima⁶⁵ y Gibson⁶⁶) formados como *joint ventures* entre exportadores mineros y agricultores de un lado y el banco francés Credit Lyonnais (de Lima) y comerciantes emergentes (Gibson) por el otro. Bentín también ingresó al sector pesquero a través de una compañía líder, Coishco. Esta firma estuvo controlada por empresarios de la élite local, pero fueron relevados a mediados de la década de 1950 por Star Kist-California (Thorp y

61. Ricardo Bentín Mujica era el director (1952-1957, 1960-1961) y Carlos Mujica y Carassa era el presidente de la Cía. Manufacturera de Vidrios del Perú.

62. Ricardo Bentín Mujica era el director (1952-1957, 1960-1961) y Carlos Mujica y Carassa era el presidente de la Cía. Vidrios Planos.

63. Ricardo Bentín Mujica era el director (1952-1957) y presidente (1960-1961) de la Cía. de Seguros y Reaseguros El Pacífico.

64. Antonio Bentín Mujica era el director (1952-1955) y gerente director (1956-1957, 1960-1961) de la Cía. de Aviación Faucett.

65. Pedro Bentín Mujica era el director del Banco de Lima (1952-1957, 1960-1961).

66. Luis Bentín Mujica era el director del Banco Gibson (1952-1957, 1960-1961).

Bertram 1988: 379). Aunque resulta difícil evaluar la importancia de los Bentín como accionistas en estas compañías, definitivamente mostraron interés en estar a la vanguardia en las nuevas aventuras empresariales. Los hermanos Bentín (Luis y Antonio se unieron a Ricardo y Pedro) prosperaron en importantes puestos en la comunidad empresarial.

5.2 Preparando la senda para el cambio

Cuando el general Odría tomó el gobierno, esto significó un cambio hacia una política orientada a la exportación, dando apoyo mínimo a la industrialización por sustitución de importaciones. Aunque la participación de la industria en el PBI se incrementó ligeramente (1950-1955), gran parte de este crecimiento se basó en las exportaciones y no en la sustitución de las importaciones (Thorp y Bertram 1988: 401).

Contrariamente al marco de la política del gobierno, los Bentín y los Piaggio instalaron la Maltería Lima, *joint venture*, que sustituiría las importaciones al producir malta para el creciente mercado de la cerveza⁶⁷. Este proyecto derivó de la experiencia previa en la Compañía Nacional de Cerveza⁶⁸, y significó no sólo una expresión de espíritu empresarial industrial⁶⁹ sino también un paso preparatorio a su integración vertical dentro del negocio cervecero.

En 1954, Maltería Lima comenzó a investigar la cebada de las zonas altoandinas peruanas, lo que incluyó una estación experimental en Huancaayo y la importación de más de 100 diferentes tipos de semillas de cebada⁷⁰. La meta era producir 12,000 toneladas de malta por año (se importaban 18,000). El impacto principal fue, de cualquier manera, el ahorro en

67. El promedio de crecimiento anual de hectolitros de cerveza entre 1951 y 1955 de la Cervecería Backus & Johnston fue 16.2%, de acuerdo con lo publicado en las memorias y balances generales anuales.

68. Los hermanos Bentín (Luis y José) fueron gerentes y, un pariente cercano, Carlos Mujica y Carassa fue vicepresidente de la Compañía Nacional de Cerveza (CNC), durante las décadas de 1940 y 1950.

69. Toda la información dada en esta sección está basada en el artículo "New Malt Plant Nearing Completion at Cost of US\$ 4.3 Million", en: *Peruvian Times*, Vol. XIX, No. 990, 4 December 1959, p. 7, 9.

70. Esta estación en el valle del Mantaro dio empleo a cinco ingenieros agrónomos con veinte asistentes con el objeto de apoyar a los campesinos, técnica (con maquinaria moderna y técnicas de cultivo recientes), financiera y administrativamente. Como resultado, los campesinos encontraron que la cebada era un excelente cultivo y comenzaron a cooperar en el proyecto dada la garantizada compra del cultivo. Así, la firma creó cercanos vínculos con el sector agrícola.

divisas porque reemplazó 11,600 toneladas de malta importada desde Chile, Estados Unidos y Canadá. Un año después, Maltería Lima fue constituida formalmente⁷¹ y a mediados de 1957 la firma se embarcó en la construcción de una fábrica de malta de US\$ 4.4 millones, la cual estuvo completamente operativa en 1959⁷².

5.3 La adquisición de la Cervecería Backus & Johnston: el cambio definitivo en el núcleo de negocios

El movimiento decisivo de los Bentín hacia la industria cervecera fue producto de una combinación de relaciones empresariales, experiencia en la industria, capital acumulado y factores externos propicios.

El partido Laboralista llegó al poder en el Reino Unido después de la Segunda Guerra Mundial e inmediatamente puso restricciones en el movimiento de utilidades y capital. Esto incluyó nuevos impuestos a las inversiones británicas en el exterior y sobre los ingresos de las empresas provenientes del exterior. Una firma duramente afectada fue la cervecería líder del Perú, Backus & Johnston Ltd.⁷³, la cual fue constituida en Londres en 1889⁷⁴.

Al mismo tiempo, en el Perú hubo un declive temporal (1953-1954) en las exportaciones, lo que afectó al tipo de cambio, lo cual presionó al general Odría a preparar una Ley de Promoción Industrial. Ricardo Bentín

71. De acuerdo con una breve historia. Véase Maltería Lima (1985).

72. La inversión fue financiada casi completamente (85%) por los dos principales accionistas, Cervecería Backus & Johnston y Cía. Nacional de Cerveza. El banco Export-Import (Washington D. C.) otorgó un préstamo de US\$ 650,000 a la Maltería Lima el 8 de mayo de 1959.

73. La cervecería fue formada el 12 de setiembre de 1889. El capital inicial fue 110,100 libras esterlinas, divididas en 1,100 acciones de 100 libras cada una y 100 acciones para los fundadores de una libra cada una. (Cervecería Backus & Johnston: 1955).

74. Una breve historia de la compañía comienza cuando los ingenieros civiles estadounidenses Johnston y Backus (que estaban explorando depósitos mineros en las alturas peruanas) instalaron exitosamente el primer experimento cervecero en 1881 en Lima. Años después, en 1909, la compañía pasó a manos de Duncan Fox & Co. en Londres. Desde ese entonces, el desempeño financiero de la cervecería varió, pero las preferencias de los consumidores por el producto crecieron firmemente.

Mujica junto con el fundador y presidente del Banco de Lima⁷⁵, Daniel Olaechea y Olaechea, expresó el interés de adquirir Backus & Johnston⁷⁶.

Ricardo Bentín Mujica fue autorizado por varios inversionistas peruanos⁷⁷ para hacer la adquisición⁷⁸, la cual finalmente se dio a través de la liquidación de acciones⁷⁹ en marzo de 1954 (véase Backus & Johnston 1955).

El grupo de inversionistas peruanos liderados por Ricardo Bentín Mujica adquirió el íntegro del accionariado de la Compañía Cervecera Backus & Johnston Ltd. consistente en 140,000 acciones más el uso de maquinaria y marcas registradas por 1,400,000 libras esterlinas (Banco de Crédito del Perú 1957). Esta operación marcó el cambio del núcleo de negocios del Grupo Bentín.

5.4 Los hermanos Bentín

Este movimiento decisivo hacia la elaboración de cerveza en paralelo con la organización de la industria de la cebada malta revelaba la habilidad de los hermanos Bentín para aprovechar las oportunidades políticas y del mercado. Detrás de esta estrategia, el recurso humano jugó un rol importante. En las generaciones previas, la familia invirtió en la educación en el exterior para sus miembros para que ellos pudieran manejar sus intereses corporativos. Ahora podemos ver un enfoque similar con la generación Bentín Mujica. Antonio fue educado en Londres, París, Madrid y Roma; José también en París, y Luis en Londres y Milán. Ricardo fue ingeniero minero; Elías, ingeniero civil; José y Antonio estudiaron leyes, y Luis,

75. El banco francés Credit Lyonnais, el cual participó en la propiedad y control del banco, colaboró con las negociaciones financieras y legales para la adquisición de la cervecería.

76. "The Making of Beer, as Conducted by a Representative Brewery", en: *Peru Today*, Vol. I, October 1909, pp. 13-6.

77. Entre ellos, Carlos Díaz Ufano, gerente de la Compañía Manufacturera de Vidrios; George Bertie Donalson, gerente de Duncan Fox & Co.; Gustavo Aspíllaga Anderson, vicepresidente del Banco Continental; Enrique Pardo Heeren, gerente director de El Pacífico, Compañía de Seguros y Reaseguros; Gustavo Berckemeyer Pazos, gerente de G.A. Berckemeyer & Co.

78. La casa Rosing & Brothers de Londres tenía por encargo buscar accionistas británicos con el objetivo de venderles la cervecería limeña.

79. Orestes Vásquez, quien participó en el proceso de transferencia de acciones, afirma que los socios le dieron a Bentín, cheques en blanco para la operación de compra.

banca (Low 1979: 80). Dentro de la familia, el equipo gerencial fue capaz de desarrollar una compañía *holding*, y por ende extender los horizontes de sus negocios. Por ejemplo, en 1955 la compañía Inmobiliaria Alameda de los Descalzos operó como una compañía *holding* y desde allí se generaban los diferentes intereses en la industria, agricultura, bienes raíces, desarrollo urbanístico de tierras, y transporte aéreo, entre otras. Con eso los hermanos Bentín adquirieron puestos prominentes en compañías, autoridades monetarias y gerencia empresarial (Cuadro 7.2).

En conclusión, hemos sido testigos del cambio del núcleo de negocios del grupo económico al ingresar a la industria de la cerveza, después de un período de experimentación en industrias conexas como la embotelladora y la producción de malta. La habilidad para embarcarse dentro de una corriente industrializadora de sustitución de importaciones que estuvo basada en dos elementos: primero, la configuración de un equipo de administración entrenado dentro de la familia fue lo que le permitió capitalizar óptimamente oportunidades de negocios y redes de contactos empresariales; segundo, la habilidad de aprender de experiencias pasadas de cómo trabajar con líderes empresariales locales e inversionistas extranjeros.

6. Velasco y la expansión industrial de la Backus: 1968-1979

El año de 1968 fue un punto de quiebre en la gerencia económica del Perú como hemos visto en el Capítulo 2. La creciente intervención del Estado en la economía y la radicalización de las reformas de propiedad erosionaron la confianza empresarial. El reto de este período para nuestro estudio de la estrategia del grupo, es investigar cómo la familia sobrevivió en tiempos de incertidumbre y de confianza erosionada y qué puede decirnos eso acerca del Grupo Bentín, su forma de trabajar en particular y sus estrategias familiares en general.

6.1 La respuesta industrial

Como hemos visto previamente, el gobierno militar de Velasco ejecutó una serie de reformas estructurales desde 1968, y la Ley General de Industria fue una de las más controvertidas. Una fuente de conflicto con el sector privado fue la decisión de crear el concepto legal de "Comunidad Industrial". Su objetivo era que los trabajadores se convirtieran gradualmente en dueños de por lo menos el 51% de las firmas industriales privadas.

Cuadro 7.2

**HERMANOS BENTÍN MUJICA: PRINCIPALES
POSICIONES EJECUTIVAS 1967-1968**

Ricardo Bentín Mujica

- P, Cervecería Backus & Johnston del Perú (cervecería líder).*
- P, El Pacífico, Cía. de Seguros y Reaseguros (compañía líder en seguros).*
- D, Banco Continental (subsidiaria del Chase Manhattan Bank Overseas).*
- D, Cía. Aurífera Candelaria*
- D, Inversiones Comerciales ODRACIR (compañía de inversiones de Bentín).*
- D, Compañía Manufacturera de Vidrios del Perú (embotelladora propiedad de Bentín y de los agroexportadores).*
- D, Vidrios Planos del Perú (compañía de vidrios y ventanas).*
- D, Cía. Comercial Santa Micaela (compañía mercantil de Bentín).*
- D, Petrolera Pacífico S.A. (propiedad parcial de Gildemeister y asociados).*
- D, Sociedad Agrícola y Comercial Unión (holding de los Bentín).*
- D, Sociedad Nacional de Industrias.*

Pedro Bentín Mujica

- VP, Colinas Ancón (compañía de desarrollo de tierras de los Bentín).*
- D, Sociedad Inmobiliaria Asor (propiedad del patrimonio Bentín).*
- D, Maltería Lima (compañía de producción de malta de Bentín y Piaggio).*
- GG, Rose Estela (holding de los Bentín).*

Luis Bentín Mujica

- D, Banco Central de Reserva del Perú (autoridad monetaria).*
- D, Banco Central Hipotecario del Perú (banco de desarrollo del Estado).*
- D, Banco Peruano de los Constructores (banco privado para la construcción).*
- GG, Compañía Nacional de Cerveza (segunda cervecería más importante).*
- DG, Sociedad Agrícola y Comercial Unión (holding de los Bentín).*
- G, Hacienda Casa Blanca (cultivos de algodón y crianza de caballos).*
- G, Cía. de Inversiones Inmobiliarias Asor (compañía del patrimonio de los Bentín).*

Notes: P= presidente del Directorio, VP= vicepresidente, D= director, GG= gerente general, DG= director y gerente. La mayoría de las compañías son citadas en la Bolsa de Valores de Lima.

Fuente: Vernal (Perú), *Quién es quién en el Perú*.

La Sociedad Nacional de Industrias del Perú, SNI, realizó una campaña contra el Decreto Legislativo porque fallaba en el irrestricto respeto de la propiedad privada. A pesar de esto, la Cervecería Backus & Johnston⁸⁰ decidió no oponerse a la medida y por el contrario en 1969 constituyó la "Co-

80. En 1967, la Asamblea General de Accionistas aceptó cambiar la constitución y la marca a "Cervecería de Lima de Backus & Johnston", también conocida como "Cervecería Backus & Johnston".

munidad Industrial”⁸¹ en la empresa, a pesar del hecho de que uno de los hermanos Bentín estaba en el Directorio de la SNI (Cuadro 7.2).

Aun más, mientras la mayoría del sector privado se sentía paralizado por la incertidumbre política del contexto, los Bentín se adaptaron claramente a las oportunidades presentadas por el Gobierno. Continuaron operando la cervecería como el núcleo de negocios del grupo y apuntaron a incrementar su posición de mercado y su ventaja competitiva invirtiendo en industrias vertical u horizontalmente relacionadas.

Por ejemplo, en 1971 la cervecería instaló una compañía afiliada para reemplazar las cajas de cartón por unas de plástico. Así, la integración vertical fue continuada con la instalación de una fábrica de envases de plástico, Industrial Cacer S.A. con el objetivo de reducir los costos de transporte y de almacenamiento⁸². Más tarde, nuevas inversiones mejoraron mucho más la ventaja competitiva de lo que se estaba convirtiendo en un conglomerado de la industria cervecera. Así, Sumindustrias fue especialmente constituida para encargarse de la compra de insumos y materiales auxiliares de mercados domésticos y del extranjero. Fábrica de Envases y Tapas Corona Ltd. producía tapas de botellas y latas y Editorial Imprenta Amaru imprimía etiquetas y papelería. Finalmente, una cadena de camiones para distribución nacional fue organizada bajo la firma de Transporte 77. De esta manera Bentín creó un conglomerado integrado alrededor de su núcleo de negocios.

6.2 Crecimiento por diversificación de mercados

Sin embargo, el Grupo Bentín no sólo incrementó su competitividad industrial sino también se embarcó en proyectos más grandes que implicaban ampliar geográficamente su mercado con nuevas inversiones en infraestructura. Esto fue una respuesta a la creciente competitividad del

81. De acuerdo con el Decreto Legislativo No. 18384, del 1 de setiembre de 1970, la administración invitó a los trabajadores a una asamblea general para la inauguración de la Comunidad Industrial y para la elección del Comité de Organización.

82. La compañía afiliada de la Backus empezó a operar en 1973 con una inversión inicial de S/. 15.9 millones. La misma compañía informa: “(...) la introducción de envases de plástico para manipular cerveza fue exitosa y significó un fuerte ahorro en la estructura del costo de la cervecería. Industrial Cacer en la cual somos los accionistas mayoritarios y los promotores principales de su constitución, normalmente nos abastece (...)” (Cervecería Backus & Johnston: 1973).

Grupo Piaggio, el cual también se estaba beneficiando de los incentivos del Gobierno en la industria.

El apoyo del Gobierno fue crecientemente focalizándose en nuevos proyectos industriales localizados en las afueras de Lima. Bajo el Decreto General de Industrias No. 23403, tal inversión, y particularmente en la selva, podía ser deducible de las ganancias gravadas con impuestos de la compañía promotora (Cervecería Backus & Johnston 1971). Así, en 1971, los hermanos Bentín (con el 49% de las acciones) se unieron con más de mil empresarios locales de la selva para instalar una cervecería afiliada. En setiembre, la Cervecería San Juan fue creada con una inversión inicial de S/. 90 millones⁸³.

El comienzo en mayo de 1975 de esta cervecería de 300,000 hectolitros/año fue problemático, pues se envolvió en una competencia abierta con la Compañía Nacional de Cerveza (CNC). Ésta estaba para entonces bajo el manejo de Lanatta-Piaggio, quien tenía un monopolio en cerveza en el mercado de la selva debido a su extendida cadena de reparto⁸⁴. De cualquier modo, en 1976 la CNC fundó una cervecería en Huancayo, en las altas tierras centrales, llamada Cervecería del Centro. El proyecto tuvo una inversión inicial de S/. 699 millones y estaba diseñado para procesar 250,000 hectolitros/año.

Paralelo a este movimiento en la selva, en 1972 Bentín organizó otra compañía hermana enfocada al mercado de la costa norte. La Cervecería del Norte fue establecida con una inversión inicial de S/. 124.5 millones en infraestructura industrial en Lambayeque⁸⁵.

Otra vez el Grupo Piaggio era debilitado por este avance. CNC tendría que fortalecer su subsidiaria, Cervecería Trujillo, para mantener su participación en el mercado del norte. Entonces la administración Lanatta-Piaggio inició un programa de reinversión de S/. 1,500 millones e importó US\$ 1.7 en maquinaria para alcanzar ventas de 450,000 hectolitros/año.

83. La compañía comenzó el 20 de mayo de 1975 y su objetivo fue la manufactura, venta y distribución de cervezas. De acuerdo con la constitución, la firma estaría permitida de hacer cualquier operación financiera con acciones, bonos o cualquier valor.

84. "No Long-Term Drinking Problem for Peru's Brewers", en: *The Andean Report*, Vol. III, No. 7, July 1977, p. 131.

85. La compañía fue creada el 8 de junio de 1972 y su planta industrial empezó a operar el 4 de setiembre de 1975 en Motupe, departamento de Lambayeque (Cervecería del Norte, 1988).

6.3 La relación con agencias públicas

¿Por qué estos dos grupos cerveceros se embarcaron en tal carrera de inversiones a pesar del ambiente ambiguo de la década de 1970?

A pesar de que cualquier inversionista potencial pudo entrar y tomar los beneficios de los impuestos por una planta industrial, la política decía que había cierto grado de riesgo en invertir. Como vimos en el Capítulo 1, el gobierno militar había creado esquemas de promoción industrial, pero al mismo tiempo había impuesto nuevos costos como el régimen de estabilidad laboral y la comunidad industrial. Estos costos estaban más allá del control de los industriales, quienes además nunca sabían qué nuevos cambios en las reglas se harían. De cualquier modo, si el inversionista pudiera tener acceso, aunque fuese indirecto, a la estructura de toma de decisiones del Gobierno, podría tener un poco de conocimiento del riesgo político en sus decisiones de inversión. El acceso a la jerarquía militar era casi imposible, como vimos en el Capítulo 1. En contraste, el acceso a dependencias públicas encargadas de asuntos de la actividad industrial fue una importante fuente de información, crucial para estimar el riesgo de la inversión.

Esto ocurría porque los grupos Piaggio y Bentín encabezaron esta carrera de inversiones. Su cercanía con el sector público era evidente. Gabriel Lanatta-Piaggio, director y administrador de CNC, era también vicepresidente de la compañía estatal Induperú, en la cual representaba al ministro de Comercio e Industria⁸⁶. También tuvo el puesto de jefe ejecutivo del desarrollado banco perteneciente al Estado, Banco Industrial del Perú, por dos años hasta 1972⁸⁷.

El Grupo Bentín también tenía contactos con el sector público. Por ejemplo, Elías Bentín, quien en 1974 era el gerente general de Backus & Johnston, fue nombrado presidente de Induperú⁸⁸, un puesto que había sido ocupado por un presidente de la CNC⁸⁹.

86. "News and Personal", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXII, No. 1632, 21 April 1972, p. 12.

87. "News and Personal", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXII, No. 1664, 1 December 15.

88. "Growing Activity on the Lima Stock Exchange: How Ralli International Sells a Big Block of Tejidos La Union Share to Banco de Crédito", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXII, No. 1621, 28 January 1972, p. 18.

89. "News and Personal", en: *Peruvian Times*, Vol. XXXII, No. 1632, 21 April 1972, p. 12.

6.4 ¿Bajo tensión económica?

De cualquier modo, mientras que la carrera de inversiones iba progresando, la economía peruana entró en una crisis de la balanza de pagos. El incremento de infraestructura de la Cervecería Backus & Johnston puso mucha presión en la planta de Maltería de Lima, y no había suficiente promoción de la producción de malta doméstica. El problema fue crítico con la cebada: tenía que ser importada de países desarrollados (Backus & Johnston 1974). Las limitaciones de disponibilidad de moneda extranjera forzaron a Maltería Lima a mostrar más interés en un proyecto de investigación genética para cebada en la Universidad Nacional Agraria de Lima, proyecto que buscaba encontrar soluciones a la dependencia de importación⁹⁰.

Un duro programa de estabilización afectó el vigor industrial en 1977 y 1978. Todavía a pesar de esto, el Grupo Bentín trató de mantener el crecimiento anual de 14% que la industria cervecera había disfrutado por seis años. Similarmente, el Grupo Piaggio que controlaba CNC ya había comenzado a modernizar sus plantas con una inversión inicial de S/. 10,000 millones para incrementar la producción de 1.3 a 3.15 millones de hectolitros por año⁹¹.

A pesar de que los grupos Bentín y Piaggio tenían acciones de ambas cervecerías, y el tamaño del capital y participación de mercado indicaba una estructura duopolística, estos grupos basados en la familia estaban compitiendo para capitalizarse dentro de los esquemas del gobierno más que compitiendo en un libre mercado. Estaban compitiendo contra el tiempo.

Lo que podemos ver a finales de la década de 1970 es que los Bentín habían organizado un grupo basado en la familia cuyo negocio principal era la cervecería. Su ventaja competitiva se había incrementado por incorporar nuevas firmas (en adición a sus plantas de botellas y maltas organizadas antes), las cuales estaban integradas horizontalmente y verticalmente. Paralelamente, Bentín también se diversificó geográficamente fundando nuevas cervecerías.

90. "No Long-Term Drinking Problem for Peru's Brewers", *loc. cit.* p. 129.

91. Backus & Johnston ya había comenzado a construir una nueva cervecería en las afueras de Lima. Los primeros US\$ 37 millones del proyecto apuntaban a incrementar la capacidad de producción de la firma por cuatro veces más. El objetivo fue incrementar su participación de 40% del mercado y situarse más allá del 34% de CNC.

La habilidad para responder a los esquemas industrializados del Gobierno y, por ende, preservar su posición de poder estaba basada en dos elementos. Primero, la capacidad del grupo para aprender de cambios dramáticos previos en el clima de los negocios. Segundo, controlar el riesgo por medio de inversión política, esto es, accediendo a agencias públicas que permitieran reducir las incertidumbres para más riesgos industriales.

7. ¿Rompiendo el duopolio cervecero? 1980-1984

Después de la crisis de la balanza de pagos de fines de la década de 1970, el Perú entró en una fase de restringida disponibilidad de moneda extranjera. La industria estaba en una alta dependencia de insumos importados y enfocados en el mercado doméstico. Estos fueron los mayores puntos de vulnerabilidad del sector privado, a pesar de que algunos grupos emergentes tomaron riesgo en industrias orientadas a la exportación. Dadas estas represiones, el manejo económico de Belaunde significó un inesperado cambio a políticas más ortodoxas, las cuales crearon un diferente escenario para grupos industriales como el Bentín.

7.1 Mirando adelante

La crisis de la balanza de pagos condujo al grupo a adoptar una estrategia de largo plazo para preservar toda la industria conglomerada. Fue necesario disminuir el énfasis en el mercado doméstico y la alta dependencia en las importaciones. Las condiciones económicas se estaban deteriorando: el ingreso real caía y se ajustaban las restricciones en moneda extranjera para importaciones industriales. Por ende, Bentín detuvo su expansión de infraestructura⁹², impulsado más por el deseo de acumular divisas para futuros proyectos, que simplemente por disminuir costos.

Esta estrategia puede ser apreciada en un proyecto de Bentín establecido para aprovechar la promoción del Gobierno de granjas descentra-

92. Backus & Johnston comenzó una planta de embotellamiento como resultado de una inversión de S/. 5.9 millones. De acuerdo con el Reporte Anual de 1981: "Esta cantidad invertida se ha beneficiado del incentivo del impuesto por reinvertir de acuerdo a la ley, y los accionistas han recibido acciones como contrapartida de acciones gratis. Si esta inversión no se hubiera realizado, los impuestos que se hubieran pagado a la Oficina de Impuestos hubieran sido aun mucho mayores".

lizadas dedicadas a la exportación (Jugos del Norte, 1988). Este proyecto fue designado para crear una fuente propia de moneda extranjera para el grupo, usando la ventaja comparativa del conglomerado industrial (jarras, cajas de plástico, tapas de metal, etiquetas impresas y transporte), y también teniendo en cuenta el incremento de las regulaciones de posesión de tierras en el sector privado. Entonces, la firma Jugos del Norte fue establecida en 1981⁹³ para procesar fruta, esencias y jugos de limón, mango, pulpa y extracto de malta⁹⁴.

Pero emergieron problemas cuando la recesión económica cortó la compra de cerveza. Después de una caída en ventas de 7.4% en 1983, el siguiente año aparecieron conflictos personales, disputas administrativas y un encogimiento del mercado en la competencia entre Backus & Johnston y CNC. Como un ejecutivo de la Backus declaró: “Eramos más amigables en los viejos tiempos. Ahora competimos seriamente”.

Dado el movimiento de efectivo que habían tenido las compañías cerveceras y el costo de enfrentarse a altas tasas de inflación y devaluación, ambas firmas tenían que proteger el valor real de su liquidez. Para eso cada cervecería empezó a utilizar instrumentos financieros como “certificados de depósitos bancarios reajustables”, cuyo valor se incrementaba de acuerdo con las tasas de cambio extranjeras y tasas de interés (que estaban ligadas a las tasas de inflación). Así, la política de mini devaluaciones y desadministración de tasas de interés crearon fuentes de beneficios financieros para las cervecerías.

En este contexto de crisis económica y de presión de impuestos “el nervio central de las compañías (...) pasó desde la administración técnica y productiva a la administración financiera”. Es decir, el negocio principal dependió de los tratos financieros más que de la productividad. En el caso de Cervecería del Sur, un experto en el mercado declaró en 1984: “La posi-

93. De acuerdo con una Nota Pública en los Registros Públicos de Lima, la firma fue establecida el 10 de marzo de 1981, pero empezó a operar el 15 de julio de 1983. El objetivo fue la producción de jugos de fruta y esencias de aceite. La planta se encuentra en un pueblo llamado Motupe, Lambayeque.

94. De cualquier modo, justo después de la inauguración de su planta en 1983, la compañía fue muy afectada por el fenómeno de El Niño. El abastecimiento de insumos para producir jugos de fruta concentrados, pulpa de mango y esencias de limón cayó dramáticamente debido a las inundaciones de los valles de la costa norte (“At the ‘Cross-Roads’ of Conglomeration”, en: *The Andean Report*, Vol. X, No. 5, May 1984, p. 98).

ción de la compañía es tan sólida y el tener certificados de dólar es tan bueno que podría cerrar las dos cervecerías y todavía tener altos beneficios”⁹⁵.

Para 1984, debido a que Backus tenía el 60% del mercado de Lima, mientras CNC estaba enfocada a las provincias, fue más golpeada. Los ingresos de los consumidores provincianos son típicamente más bajos, y tienden a cambiar más rápido hacia una bebida alcohólica más barata. Mientras tanto los beneficios netos de la Backus cayeron desde US\$ 26.6 millones a US\$ 19.4 millones en 1983, los gastos de la Junta de Directores alcanzaron US\$ 85,000 en 1983, sólo 15% menos que en 1982.

Con las acciones de Backus cayendo desde US\$ 3 por acción en 1981 a US\$ 0.50 por acción en 1984, la compañía atraía grandes intereses en sus negocios. Esto se observa en que los grupos Romero, Raffo y Brescia fueron tentados por el valor de capital de Backus que estaba por encima de US\$ 300 millones, en adición a sus planes de inversión de US\$ 250 millones. Como un ejecutivo del Banco de Crédito (controlado por Romero y Raffo) dijo, “[Backus] está en la encrucijada de convertirse en un gran conglomerado moderno y va a necesitar una administración profesional”⁹⁶. Esta sugerencia casi generó la intención de toma de control de la empresa por parte de Romero y Raffo. ¿Pero podrían ellos ofrecer una administración profesional mejor? El propio Grupo Bentín estaba modernizando su conglomerado para consolidarse financieramente. Por ende, un mejor uso de los flujos financieros podría asegurar al conglomerado más independencia del sistema bancario. Este potencial estaba despertando intereses de los otros grupos.

Hacia 1984, Backus estaba bajo el 14% del control directo de la familia Bentín, 19% pertenecía a las compañías Romero, Raffo y Brescia, 11% a las compañías hermanas de Backus, y 5%, respectivamente, al Grupo Olaechea y a la familia Berckemeyer. El Grupo Bentín temía que el 28% de la participación de la CNC fuera transferida a los grupos Romero y Raffo. Pero el primer intento de toma falló debido a una severa disminución de efectivo.

7.2 ¿El final de una vieja sociedad?

Como podemos ver, la industria cervecera era de comportamiento duopolístico. Los grupos Bentín y Piaggio estaban operando como cuasi

95. “Beer Makers Are not Crying in It”, en: *The Andean Report*, Vol. X, No. 5, May 1984, p. 96.

96. *Ibíd.*, p. 98.

socios, una situación que se originó del *joint venture* entre Elías Mujica y Carassa y Faustino Piaggio para la toma de la CNC en 1902. Las siguientes generaciones de ambas familias jugaron diferentes roles. Mientras Ricardo Bentín Mujica y su familia asumían un rol más empresarial y administrativo, los Piaggio mantuvieron un perfil bajo.

La muerte de Ricardo Bentín Mujica, líder de la tercera generación de la familia, en 1979 afectó la estructura del accionariado porque era dueño de alrededor del 30% del *stock* de Backus & Johnston. Al mismo tiempo, algunos accionistas que tenían vínculos muy cercanos con la familia Bentín empezaron a vender sus acciones. Finalmente, CNC tenía el 32% de las acciones de Backus, mientras ellos tenían 38% de CNC.

Ambas familias, Bentín y Piaggio, estaban negociando en privado para poner fin a esta teneduría cruzada de acciones⁹⁷.

En 1980, Gabriel Lanatta Piaggio, quien era el gerente general de CNC, propuso, de acuerdo con la familia Bentín, poner fin a esta teneduría cruzada⁹⁸. La Junta Extraordinaria de Accionistas autorizó a ellos a buscar mayor propiedad y autonomía en el control en cada compañía cervecera y sus subsidiarias⁹⁹ en el marco de un entendimiento entre las familias Bentín y Lanatta-Piaggio¹⁰⁰.

97. "Stock Exchange Revival", en: *The Andean Report*, Vol. V, No. 8, August 1979, pp. 130-1.

98. Según Eugenio Lanatta De Las Casas, en noviembre de 1990, Lima. Gabriel Lanatta, como el gerente general, vio que la familia Lanatta podía mejorar los retornos económicos de sus acciones si ellos tuvieran más control en la Junta de Directores. Hasta ese momento, la familia Lanatta solía poner más atención a los dividendos por acción. La compra de acciones fue un proceso lento que tomó muchos años.

99. De acuerdo con el Reporte Anual de Backus & Johnston de 1981, la firma adquirió un importante monto de acciones en Cía. Manufacturera del Vidrio, lo que la hizo el principal accionista. Al mismo tiempo, vendió el 5% de acciones de Maltería Lima, adquirió el 70% de acciones en Valores Mobiliarios (Vamosa), compró acciones en Cervecería San Juan y Cervecería del Norte. Finalmente la firma vendió acciones de Inversiones Regionales y Vidrios Industriales (Vinsa).

100. Según el Reporte Anual de Backus & Johnston, fue acordado alcanzar la separación total de las acciones de las compañías a través de la creación de una nueva serie de acciones llamadas clase "B" en cada firma, con "derechos limitados sobre dividendos y participación en la distribución de acciones liberadas como resultado de la capitalización por cualquier concepto. De esta manera, el porcentaje de acciones de clase B será reducido en cada cervecería hasta representar una mínima porción del capital".

Con objeto de dividir responsabilidades y derechos de cada familia sobre las cervecerías, el equipo administrativo cambió¹⁰¹. No obstante, Maltería Lima (malta)¹⁰² e Industrias Químicas Asociadas¹⁰³ (pinturas) permanecieron en manos de ambas familias.

Como resultado, la pertenencia mutua que había creado una "red bizantina"¹⁰⁴ de productores de cerveza, embotelladoras y distribuidoras, y que había puesto a la empresa más allá de sus fronteras acabó¹⁰⁵. Ambos grupos podían ahora operar más independientemente por el alto nivel de integración vertical y horizontal alrededor del núcleo de cada cervecería.

Sin embargo, los grupos Romero y Raffo empezaron a ejercer una mayor influencia sobre Backus & Johnston, a través de la adquisición continua de acciones entre 1982 y 1983 usando fondos de Universal Textil¹⁰⁶. El interés de estos grupos mantuvo el volumen de flujo de efectivo de su sistema de distribución.

Así, al final del gobierno de Belaunde vemos al Grupo Bentín enfrentando el cambio, incrementando su infraestructura industrial y aventurándose en la agroindustria con el objeto de disminuir la vulnerabilidad proveniente de la confianza en el limitado mercado doméstico y los gastos en importaciones. Para este momento, Backus & Johnston estaba atrayendo la atención de otros grupos económicos, al punto de amenazas de toma de control de la empresa por parte de estos otros grupos. ¿Cuál sería la siguiente instancia?, y ¿cuál sería la estrategia del grupo en ella?

101. Ernesto Lanatta Piaggio y Renato Lercari renunciaron al Directorio de la Cervecería Backus & Johnston el 22 y 27 de agosto de 1980. Antonio Bentín Mujica y Luis Berckemeyer Pazos renunciaron al Directorio de la CNC y pasaron al Directorio de Backus. Entonces Gabriel Lanatta fue nombrado gerente ejecutivo de CNC.

102. De acuerdo con la Escritura Pública en los archivos de los Registros Públicos de Lima, el Grupo Bentín tenía el 55% y el Grupo Lanatta poseía el 45% de la compañía, tanto en 1971 como en 1979.

103. Esta firma fue adquirida en 1977 cuando la Cervecería Backus & Johnston adquirió todas las acciones de Inmobiliaria Santa Enriqueta.

104. "The 'Subsidiary' Loophole", en: *The Andean Report*, Vol. VII, No. 6, June 1981, p. 104.

105. "No Long-Term Drinking Problem for Peru's Brewers", en: *The Peru Report*, Vol. III, No. 7, July 1977, pp. 129-31.

106. "Lima Stock Exchange Financial Fantasy Land", en: *The Andean Report*, Vol. IX, No. 7, July 1983, p. 115.

8. *La consolidación de un grupo económico moderno: 1985-1990*

El cambio de política económica durante el gobierno de García (1985-1990) promovió una rápida expansión del mercado interno, con lo cual Backus experimentó un gran crecimiento. Su desempeño atrajo la atención no sólo del presidente en el momento mismo de la *concertación* (Capítulo 2), sino también del sector privado. ¿Cuál fue la naturaleza de la interacción entre los grupos económicos en este período de crecimiento industrial exagerado? ¿Había congruencia en su comportamiento político y económico? ¿Cómo es el panorama cuando Romero y Bentín se ven obligados a *concertar* con el presidente, al tiempo que encaraban una posible adquisición de uno sobre el otro? ¿Cómo sus historias previas y lecciones pasadas los habilitaron para consolidar un grupo moderno en el Perú?

8.1 Bentín vs. Romero

La liquidez y estado financiero del conglomerado de los Bentín atrajo los intereses del Grupo Romero una vez más. En 1986, Backus & Johnston estaba al máximo de su capacidad: 36 millones de cajas de cerveza, comparadas con 30.3 millones en 1985 y 27.5 millones en 1984¹⁰⁷.

En este contexto, Romero y Raffo comenzaron a usar la misma estrategia de adquisición que habían usado en contra de la manufacturera textil líder, Universal Textil: usar fondos líquidos de una compañía aseguradora que Romero y Raffo controlaban. Así en un corto período de tiempo, la compañía aseguradora El Pacífico ganó el 13% de las acciones de Backus lo cual, al mismo tiempo, le permitió obtener el negocio de asegurar todo el conglomerado industrial. Sin embargo, la familia Bentín entendió esta maniobra financiera como una señal de la intención de adquisición de Romero, Raffo y Brescia. Hacia 1986 estos grupos, a través de sus asociadas tomaron el 30% de las acciones de Backus, haciendo factible una adquisición total¹⁰⁸.

En defensa de sus intereses, el Grupo Bentín persuadió a una compañía mediana de seguros, La Fénix, a invertir US\$ 5 millones en la adquisición del 4% de las acciones de Backus. En compensación, Backus

107. "The Recession is Over", en: *The Andean Report*, Vol. XIII, No. 7, January-February 1986, p. 2.

108. De acuerdo con la Escritura Pública en los Registros Públicos de Lima.

cambaría todas sus pólizas de seguros a La Fénix. Además, Backus cambió muchas de sus cuentas bancarias del Banco de Crédito (donde Romero, Raffo y Brescia eran los principales directores) a bancos medianos como Wiese, Latino y Del Sur, lo que ayudó a Bentín a defender Backus & Johnston¹⁰⁹. Ésta fue una importante demostración del esfuerzo colaborador de los medianos grupos económicos en ayuda de un gran grupo familiar basado en antiguos asociados y círculos sociales.

¿Cómo terminaron sus confrontaciones Bentín y Romero mientras estaban comprometidos en el programa de *concertación* del Gobierno?

Durante la primera mitad de 1986, el equilibrio entre las familias Bentín y Olaechea se rompió. Manuel Olaechea (director del Banco de Lima, un viejo socio en la adquisición de Backus en 1955) y otros accionistas vendieron acciones a los hermanos Brescia. En ese momento, Romero y Raffo instaron a participar a Brescia en la adquisición de Backus. Alertada de la táctica, la familia Bentín convenció a la minoría de accionistas de respaldar sus intereses en contra del plan de Dionisio Romero. Así, Bentín obtuvo el apoyo de Picasso, Mitchell, Woolcott, Montori y Pardo Heeren, así como el de Cervecería del Sur y los propietarios de las compañías distribuidoras. Este bloqueo de grupos económicos fue crítico en preservar lo que la familia Bentín había acumulado por décadas. No obstante, la calidad de la interacción entre los grupos líderes había cambiado.

Hemos visto cómo una crisis puede fortalecer o debilitar los grupos económicos, instándolos a encontrar formas de expansión o supervivencia. Ahora el conflicto abierto entre los Bentín y los Romero durante un *boom* temporal revela el poder de interacción y negociación entre los miembros de una élite cercana que usa una variedad de estrategias de adquisición y defensa.

8.2 Modernización en el caos económico

Cuando el heterodoxo programa económico colapsó en 1987, la inflación reapareció debido a presiones de costos y el acelerado crecimiento de la oferta monetaria. El gobierno de García intentó manejar la inflación e implantó un programa de diferenciación de precios. En este contexto, la Cervecería Backus & Johnston vio un decrecimiento de sus utilidades, a causa del incremento en el precio de la cerveza por debajo de los

109. "Compensation Disputes may Drag out Owners' Control of Banks, Insurance Companies", en: *The Andean Report*, Vol. XIV, No. 8, August 1987, pp. 133-48.

incrementos de salarios en Backus y la tasa de cambio externa para las importaciones¹¹⁰. De acuerdo con las cifras de Backus, los costos de producción en marzo de 1987 alcanzaron el 65.7% del precio de venta. En diciembre de 1987 ello representó el 102%¹¹¹ del precio de venta por caja de cerveza. Además, los costos financieros aumentaron de 0.61% a 2.87% del total de costos antes de deducir impuestos.

En consecuencia, el Grupo Bentín comenzó a implementar un plan global para administrar el conglomerado en una base centralizada y usando el flujo de efectivo en inversiones diversas y altamente rentables¹¹². Así, en 1988 en medio de una depresión en la cual la confianza de las empresas fue completamente minada, la Corporación Backus fue organizada. Ello suministró servicios especiales administrativos para la planificación estratégica y capitalización en la sinergia a través de todo el conglomerado (Gráfico 7.1). La corporación no fue un *holding*, pero fue un factor clave para alcanzar las metas del grupo, así como para lograr que cada firma alcance su mejor desempeño. Todo apuntaba a modernizar la administración de manera corporativa con el objeto de resistir los ciclos de la economía peruana y aminorar la mayor debilidad del Grupo Bentín: alta dependencia del mercado doméstico e insumos importados.

8.3 Desarrollo externo de la agroindustria: la década de 1990

El año 1990 trajo otro vaivén en la administración económica con el primer gobierno de Fujimori. Su política de libre mercado significó la apertura de la economía. Bentín tuvo que maximizar sus ganancias en divisas extranjeras con el objeto de encarar la competencia externa. Dada la vulnerabilidad de la alta dependencia de insumos importados, el Grupo Bentín aceleró su estrategia externa. Instalar negocios agrícolas para la exportación fue su mayor prioridad como forma de garantizar divisas extranjeras, en un contexto de recursos limitados para la economía peruana.

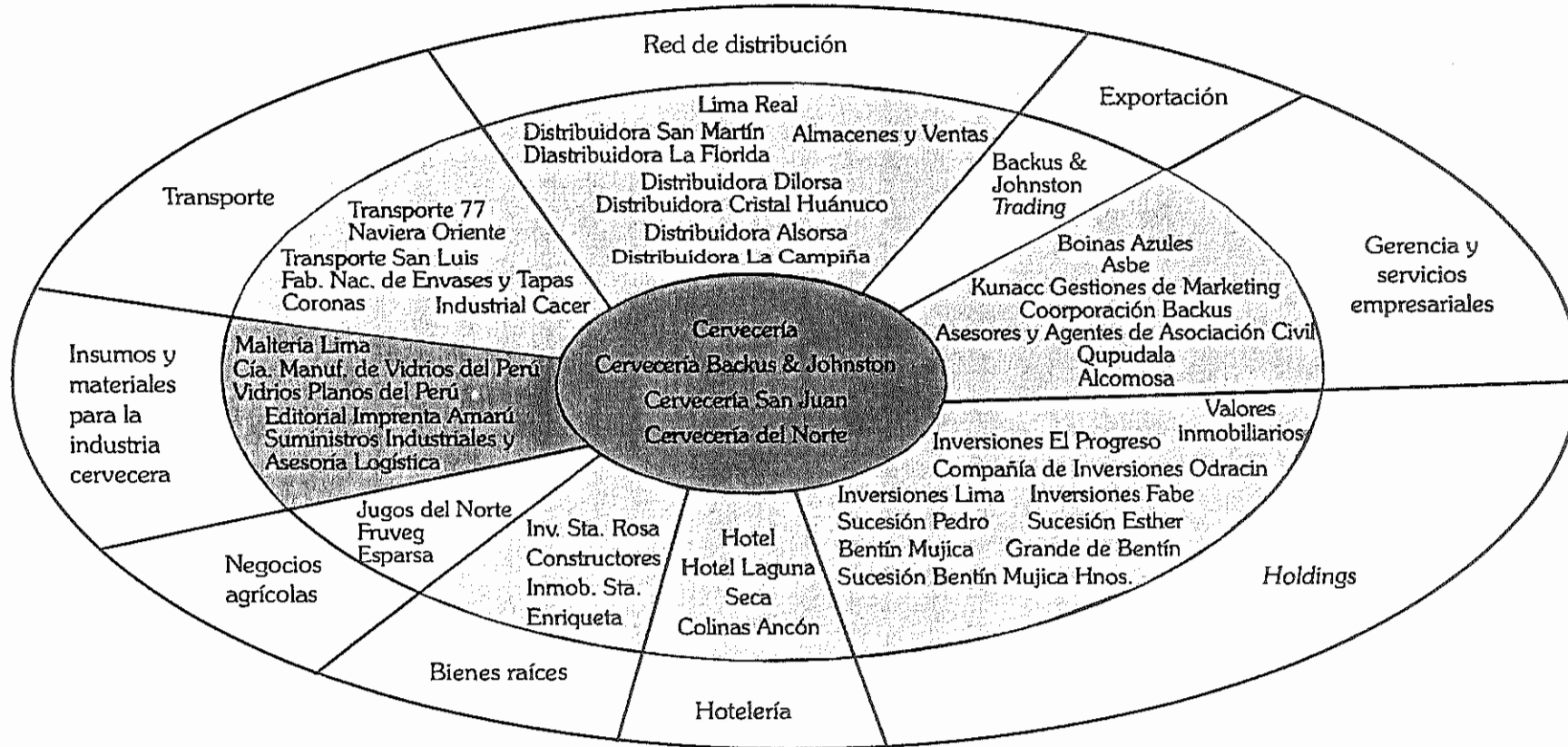
110. El arancel para artículos no prioritarios fue considerado retrasado dentro de la tasa de cambio del libre mercado.

111. Mientras que en marzo de 1987 la importación de material crudo representó 18.3%, en diciembre alcanzó el 35.2%. En el caso de los salarios, el costo representó el 18%, mientras que en diciembre ascendió a 28.2%. Así, en diciembre de 1987, la cerveza perdió el 27.7% del valor de venta por cada caja de cerveza.

112. De acuerdo con José de Bernardis Cuglievan, gerente general de la Corporación Backus, el plan de convertir al grupo en una corporación fue finalizado en 1990. Entrevista conducida por F. Letona, Lima, 1990.

Gráfico 7.1

EL GRUPO BENTÍN, 1990



□ Negocios orientados al mercado doméstico.

■ Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología y orientada al mercado doméstico.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

Como consecuencia de esto, la Corporación Backus invirtió US\$ 4 millones en dos plantas de procesamiento de espárragos¹¹³. El éxito inicial de esas exportaciones a Francia y Alemania animó al Grupo Bentín a invertir US\$ 5 millones en una planta de jugos¹¹⁴, la cual también sostuvo su comercializadora internacional afiliada, Backus Trading¹¹⁵.

La estrategia exterior de los Bentín fue una respuesta a la apertura de la economía¹¹⁶, con la empresa agrícola y la compañía comerciante compensaban la vulnerabilidad del grupo cervecero.

9. Conclusiones

La forma de operación del Grupo Bentín fue un producto de la historia de la familia la cual formó la configuración de los grupos en la década de 1990.

Las diferentes generaciones de la familia respondieron a oportunidades políticas y comerciales. Antonio Bentín y La Fuente se aventuró dentro de la minería y el Parlamento durante la década de 1860, Ricardo Bentín Sánchez tuvo éxito en la extracción de plata durante la última década del siglo pasado antes de vender los activos a inversionistas extranjeros, mientras que Ricardo Bentín Mujica y sus hermanos implementaron un cambio crucial en el núcleo de negocios de minería a cervecería.

¿Cuál fue la base de esta sensibilidad? No existe duda acerca de la habilidad de la familia en capitalizar recursos disponibles, así como el capital acumulado y la experiencia fueron críticos. Sin embargo, el privilegio de pertenecer a los más altos círculos políticos y empresariales de la sociedad peruana era también de singular importancia.

Diferentes alianzas matrimoniales habilitaron a los Bentín a expandir los horizontes de sus empresas. Ellos proporcionaron acceso a una

113. Una está localizada en Sullana, en la costa norte, y la otra en Chíncha, en la costa sur.

114. "Backus and Johnston Stirs up New Natural Drinks", en: *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 6, July 1990, 121.

115. "Agribusiness", en: *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 22, 7 September 1992, p. 1.

116. Debe mencionarse que en 1993, la Backus & Johnston inauguró su moderna planta de procesamiento de cerveza, después de una última inversión de US\$ 19 millones en 1992 ("Industry", en: *The Andean Report*, Vol. XX, 11 October 1993, p. 2).

red de potenciales inversionistas y asesores, agencias públicas, autoridades monetarias y aun el Parlamento. Pero algo más que debe ser subrayado es que la formación de un equipo administrativo familiar, el cual se especializó en diferentes carreras y países dio al Grupo Bentín una ventaja competitiva.

Esto hizo posible que exploraran diversos sectores a la vez y comenzaran a incorporarlos en su cartera de inversiones. Una diferencia aun más notoria con otros grupos económicos radica en el hecho de que fueron pioneros en la colaboración con otros grupos de inversionistas.

Podemos ver cómo Bentín hizo sociedades con inversionistas líderes en embotellamiento, hechura de ventanas, lácteos, transporte aéreo, cervecería e industria de malta. La última es excepcional porque fortaleció vínculos con el Grupo Piaggio.

Esta proximidad asociativa puede ser percibida en la respuesta de los Bentín al Grupo Romero en la década de 1980. Los socios empresarios y alianzas matrimoniales ayudaron a los Bentín a defender su grupo. En esto, su cercana y duradera relación con grupos de la mediana empresa fue particularmente crucial para preservar su poder.

Bentín también fue un buen amigo de los capitales extranjeros desde días tempranos, comenzando con Backus & Johnston en la minería, refinería y cervecería. La venta de las minas de los Bentín a la Cerro de Pasco Corporation marcó el final de las actividades mineras de la familia. Pero fueron los beneficios de estas ventas los que hicieron posibles los recursos para las aventuras industriales. Otras experiencias fueron la incorporación de la firma American Building y la Foundation Company, que condujeron a la modernización de la industria embotelladora y a la participación en la Refrigeration Company.

En conclusión, hemos visto cómo la familia Bentín siguió un acercamiento corporativo en la administración de sus intereses desde el principio. Su habilidad para formar cadenas y aprender de experiencias en negocios pasados, en aprovechar las oportunidades políticas y de los mercados los hicieron capaces de construir una moderna empresa familiar. Su consolidación fue claramente vista en la organización formal de una corporación, la implementación de una estrategia externa para reducir su vulnerabilidad y, a mediados de la década de 1990, la adquisición de la CNC del Grupo Piaggio. Ésta es la dimensión del poder del Grupo Bentín.

VIII. Ampliando la gama

1. Introducción

El objetivo de este capítulo es mostrar cuán amplia era la gama de aquellas rutas alternativas en las firmas familiares individuales que se convirtieron en prominentes grupos económicos en el Perú. Hacemos esto concentrándonos en importantes actores que tuvieron un rol en la interacción de poderes con la comunidad empresarial. Así, presentamos una síntesis de la forma de trabajo de un grupo industrial (Piaggio), un grupo extranjero con intereses comerciales e industriales (Bunge & Born), un grupo comercializador (Ferreyros), un grupo financiero (Raffo) y un grupo de servicios de ingeniería y construcción (Cosapi), con el fin de mostrar la extensión y variedad de los grupos económicos en el Perú.

Estos grupos particulares son importantes por diferentes razones. Piaggio fue considerado pionero en una industria en la que muy pocos peruanos habían experimentado: petróleo. No obstante, las generaciones siguientes no necesariamente continuaron el mismo camino. La forma que retomaron el control en una cervecería, expandieron y perdieron las empresas en dos décadas, muestra marcadas diferencias en los métodos de capitalización de las oportunidades de negocios. Actualmente la firma ha pasado a propiedad del Grupo Bentín, después de siete décadas sin ninguna competencia. Bunge & Born (La Fabril) ha sido parte del desarrollo de mercados estratégicos como el desmote y exportación de algodón, harina de trigo, aceite comestible, detergentes y textiles. Su presencia como grupo económico extranjero revela las diferencias en las fuentes de fortaleza y el alcance de su vulnerabilidad. Al observar el tamaño de su poder de mercado y la diversificación de su portafolio en adición a la calidad de la gerencia, se mostrará cuán grande fue el incremento del poder de mercado del Grupo Romero después de tomar posesión de La Fabril durante la década de 1990. Ferreyros tuvo un punto de partida diferente: pertenecer a la élite local. Su expansión fue de una manera muy sectorial y especializada: comerció con pequeñas inversiones en otros sectores, pero manteniéndose en la misma industria del servicio a lo largo de la historia del grupo. Raffo había ganado prominencia gracias a su capacidad gerencial de capitalizar las oportunidades de negocio posibles, primero en el comercio y agricultura, después en bienes raíces y finalmente en manufactura y finanzas. Indudablemente, la tercera generación atrajo la atención del público por la habilidad de constituir negocios conjuntos con

Romero en la década de 1970 y con la compañía minera extranjera SPCC en la década de 1980, vinculándose no sólo con la banca sino también, y con mayor importancia, con el sector financiero informal. Cosapi es un caso singular pero importante, ya que revela una manera poco ortodoxa de ganar trascendencia económica: enfocándose en la gerencia de tecnologías aplicadas, empleando gente altamente experimentada y ampliando sus servicios especializados de ingeniería. Aunque el tamaño del capital de la organización y las relaciones de sus fundadores con la política no podían asegurar una posición en la cima de los grupos más poderosos, tiene el potencial para alcanzar esa meta.

2. El Grupo Piaggio: 1860-1990

El italiano Faustino Piaggio, natural de Liguria, se inició instalando una tienda de abarrotes a finales de la década de 1860¹. Su éxito le permitió acumular capital y formar una sociedad comercial con su suegro. De esta manera, la casa comercial, llamada Casa Comercial Basso y Piaggio, se convirtió en el núcleo del negocio y expandió sus inversiones más allá de los comestibles en el puerto del Callao. El nivel de retornos permitió a la casa comercial no sólo invertir en agricultura por su propia cuenta, sino también prestar dinero a empresarios de minería y caucho durante la década de 1870.

Operar como una financiera informal le otorgó a Piaggio la oportunidad de cambiar la naturaleza del negocio. En 1879 el capitán Henry C. Smith estaba imposibilitado no sólo de pagar sus deudas a Piaggio, sino también de continuar con su empresa de petróleo a causa de su enfermedad. Esta oportunidad permitió a Piaggio diversificarse e ingresar a un negocio desconocido de alto riesgo y de lenta maduración. No obstante, la compañía de petróleos Zorritos creció firmemente, compitió vigorosamente con empresas extranjeras (Alfaro y Chueca 1975: 93) y alcanzó un alto perfil en los mercados internacionales² por décadas como resultado de una serie de inversiones colaterales en los campos petroleros, tales como transporte, distribución y exportación del petróleo³. Éste fue el principio para que la compañía operase como grupo.

1. Con un préstamo de tres mil soles de su antiguo patrón francés.
2. La marca Zorritos era reconocida internacionalmente (Alfaro y Chueca 1975: 90).
3. Piaggio adquirió una refinería perteneciente a una compañía francesa y construyó un puerto con servicios complementarios para facilitar la exportación del petróleo por el puerto de Zorritos.

El período de reconstrucción después de la guerra con Chile (1879) fue de rápido crecimiento. Piaggio tomó control de la creciente casa mercante de Basso y Piaggio⁴ que se encontraba en expansión, se asoció con otros inversionistas locales para fundar bancos⁵, compañías de seguros⁶ y explotar las salitreras⁷.

Este éxito económico permitió a Piaggio alcanzar prestigio en la comunidad y círculos políticos locales: él era altamente estimado en la comunidad de inmigrantes italianos⁸ y fue nombrado alcalde del puerto del Callao por el presidente Nicolás de Piérola. Fue fundador de gremios empresariales, tales como la influyente Cámara de Comercio y la Sociedad Nacional de Industrias (Alfaro y Chueca 1975: 32-4).

Los comienzos de la década de 1900 fueron años de expansión hacia nuevos sectores. No obstante, Piaggio y su familia pusieron un enorme esfuerzo en el desarrollo del negocio del petróleo, con el resultado de que Faustino Piaggio fue considerado como uno de los pioneros del negocio petrolero en el Perú.

A Piaggio se le dio la oportunidad de tomar control de la Compañía Nacional de Cerveza Kieffer (C.N.C.K.). La naturaleza de la administración y el tamaño de la inversión requerida persuadió a Faustino Piaggio a involucrar al prominente hombre de negocios Elías Mujica y Carassa en un *joint venture* y al mismo tiempo a la familia Bentín, con quienes era pariente. En 1902 la cervecería reinició sus operaciones bajo el nombre de CNC y de esta manera Piaggio ingresó a la industria cervecera. Mientras las familias Mujica y Bentín asumían el control de la cervecería, Piaggio se concentró en el relanzamiento de la Faustino G. Piaggio & Co., compañía

4. Ella obtuvo la representación exclusiva de una amplia gama de agencias de compañías inglesas, italianas y norteamericanas como Italia, Liguria, Alianza, L'Italienne, Unión Continental, Lloyd Sabando, Patria de Barcelona, Reinisch Westfulsche entre otras (Alfaro y Chueca 1975: 84).

5. Faustino Piaggio fue director del Banco del Callao desde 1881 hasta 1896 y fundador-accionista del Banco Italiano (el cual se convertiría en el banco comercial líder, décadas después).

6. En 1895, se estableció la primera compañía de seguros, llamada La Compañía Internacional de Seguros, en la cual Piaggio era accionista.

7. Giuseppe Descovi, Pietro Perfetti y Cauvi & Co. establecieron la Compañía Salitrera La Aguada con el objeto de explotar los depósitos de Tarapacá. Faustino Piaggio fue nombrado presidente de la compañía.

8. Faustino Piaggio era director de instituciones benéficas y colegios, tales como Beneficencia Italiana del Callao, Sociedad Canottieri Italiana del Callao, Compañía de Bomberos Bellavista, Sociedad Italiana de Instrucción del Callao y Escuela Santa Margherita.

petrolera, con el objetivo de superar una profunda crisis financiera⁹. El conglomerado de petróleo creció hasta 1924 cuando su fundador murió. Faustino Piaggio había organizado un grupo familiar, cuya compañía matriz estaba valuada en más de medio millón de libras inglesas y tenía un portafolio de inversiones diversificado¹⁰. Piaggio fue el único grupo económico peruano que fue exitoso independientemente en la industria petrolera; después de él muchos de los grupos tendieron a asociarse con inversionistas extranjeros, como lo vimos en el caso del Grupo Wiese (sección 6.6 c).

Desde 1924 hasta 1960, Piaggio y sus más cercanos parientes llevaron a cabo sus propios proyectos de inversión, en contraposición a la orientación corporativa como grupo económico familiar. Futuras generaciones administraron negocios desde haciendas hasta compañías mineras, desde cervecerías hasta molinos de trigo y empresas pesqueras. Aunque había una dispersión del capital de inversión entre los descendientes de Piaggio de acuerdo con sus propios planes personales, muchos de ellos mantuvieron importantes montos de acciones en CNC, la cual era controlada en la práctica por las familias Bentín y Mujica.

La compañía petrolera fue finalmente vendida al Estado en 1939 (Thorp y Bertram 1988: 247), dejando a los Piaggio sin un núcleo de negocios. Hacia esta época parecía que el grupo Piaggio no existía como una entidad corporativa. No obstante, un miembro de la tercera generación de la familia Piaggio, Gabriel Lanatta Piaggio, asumió el liderazgo de los negocios de la familia durante la década de 1960 e intentó rescatar la propiedad y recobrar el control mayoritario de la cervecería CNC.

Años después de adquirir acciones para las familias Piaggio-Lercari-Lanatta dentro de CNC, Gabriel Lanatta consolidó la posición del grupo familiar como principal accionista en la cervecería, desafiando al Grupo Bentín. Esta familia tenía el control de una firma competidora, la Cervecería Backus & Johnston, desde la década de 1950 como vimos en el Capítulo 7 (sección 7.5 c). Al final, los Piaggio-Lercari-Lanatta tomaron posesión de la CNC y sus compañías afiliadas en un acuerdo amistoso con los

9. La apertura de una casa filial en Génova en 1907 y la mala administración de las inversiones en el Perú crearon serias dificultades. Parientes y amigos cercanos de la comunidad italiana respaldaron a Piaggio.

10. De acuerdo con el testamento de Faustino Piaggio, las acciones en las compañías líderes representaban el 28% de los activos, el circulante representaba el 18.5%, la infraestructura petrolera representaba el 19.9% y los yacimientos de petróleo el 15.7% (Registro No. 192 del Archivo de Testamentos de Lima).

Bentín, marcando el renacimiento del Grupo Piaggio¹¹. Además, vemos cómo ambos grupos organizaron un *joint venture* al establecer una industria de malta (Sección 7.5 b).

La cambiante década de 1970 pudo haber sido un frustrante período para el renacimiento del grupo si su líder no hubiera desarrollado una cercana relación con el gobierno. Gabriel Lanatta-Piaggio asistió a cursos en el Centro de Altos Estudios Militares (CAEM) a través de los cuales desarrolló amistad con oficiales. Cuando el general Velasco tomó el poder en el Perú en 1968, Gabriel Lanatta fue nombrado presidente del Banco Industrial del Perú (banco del Estado, promotor del desarrollo de la industria).

A pesar de que el aislado manejo económico del gobierno de Velasco alimentó la desconfianza dentro de la comunidad empresarial (ver Capítulo 1), Lanatta Piaggio invirtió en manufactura. Debido a que él pudo desarrollar una relativa cercanía con entidades públicas e inclusive participar en altos puestos gubernamentales, Lanatta fue capaz de reducir el factor riesgo¹². El uso de este privilegio permitió a Lanatta embarcarse en una diversificación geográfica, estableciendo nuevas cervecerías y fábricas de botellas de vidrio en mercados regionales. Esta expansión significó la formación de nuevas empresas que ofrecían servicios al núcleo de negocios: la cervecería. Así, el Grupo Piaggio resurgió en medio de una competencia de inversiones con el Grupo Bentín como vimos en el Capítulo 7 (Sección 7.6 c).

La tensión creada en la década de 1980 por la inesperada apertura de la economía condujo al grupo a invertir en el sector financiero, estableciendo un banco comercial privado, el Banco Mercantil, en sociedad con inversionistas nacionales que retornaban al país. Éste fue el primer intento de crear una vinculación cercana con la banca por la tercera generación de la familia Lanatta-Piaggio-Lercari. Esta estrategia apuntó a encontrar un mecanismo para protegerse en contra de la inflación y recesión, dada la vulnerabilidad de la industria que necesitaba la protección de un mercado doméstico.

Como lo muestra el Gráfico 8.1, los Piaggio habían evolucionado en los finales de la década de 1980 a una estructura grupal, altamente dependiente de la industria cervecera¹³. Como podemos apreciar, el núcleo

11. Al mismo tiempo, varios de los miembros de la familia Piaggio se habían expandido dentro de la industria de molinos de trigo en la cual los grupos Bunge & Born y los Nicolini poseían importantes porciones del mercado. La intención era crear una organización independiente del total de la cartera de inversiones del Grupo Lanatta-Piaggio-Lercari.

12. Durante el gobierno siguiente, Gabriel Lanatta fue nombrado ministro de Industria.

13. Hemos incluido las inversiones de las ramas de la familia Lanatta Piaggio, Lercari Piaggio, Piaggio Lobatón y Piaggio Barton.

de negocios era la cervecería, la cual operaba en los mercados nacional y regional (este y norte del Perú) y era respaldada por una amplia red de compañías distribuidoras.

El nivel de diversificación de las inversiones parece ser más bajo en comparación con otros grupos. Aunque los miembros de la familia Lanatta-Piaggio-Lercari ingresaron en el negocio de los molinos de trigo, la manufactura de bienes de capital, aceite comestible y mantecas, así como minería desde el final de la década de 1950, el grupo como un todo no ha invertido en proyectos mayores tales como la agricultura para la exportación.

Como una manera de capear la inestabilidad de los ciclos económicos en el Perú, el grupo ha tendido a establecer inversiones y compañías de bienes raíces por sí misma, en perfecta complementariedad con sus inversiones en un banco mediano, el Banco Mercantil, que operaba en la década de 1980.

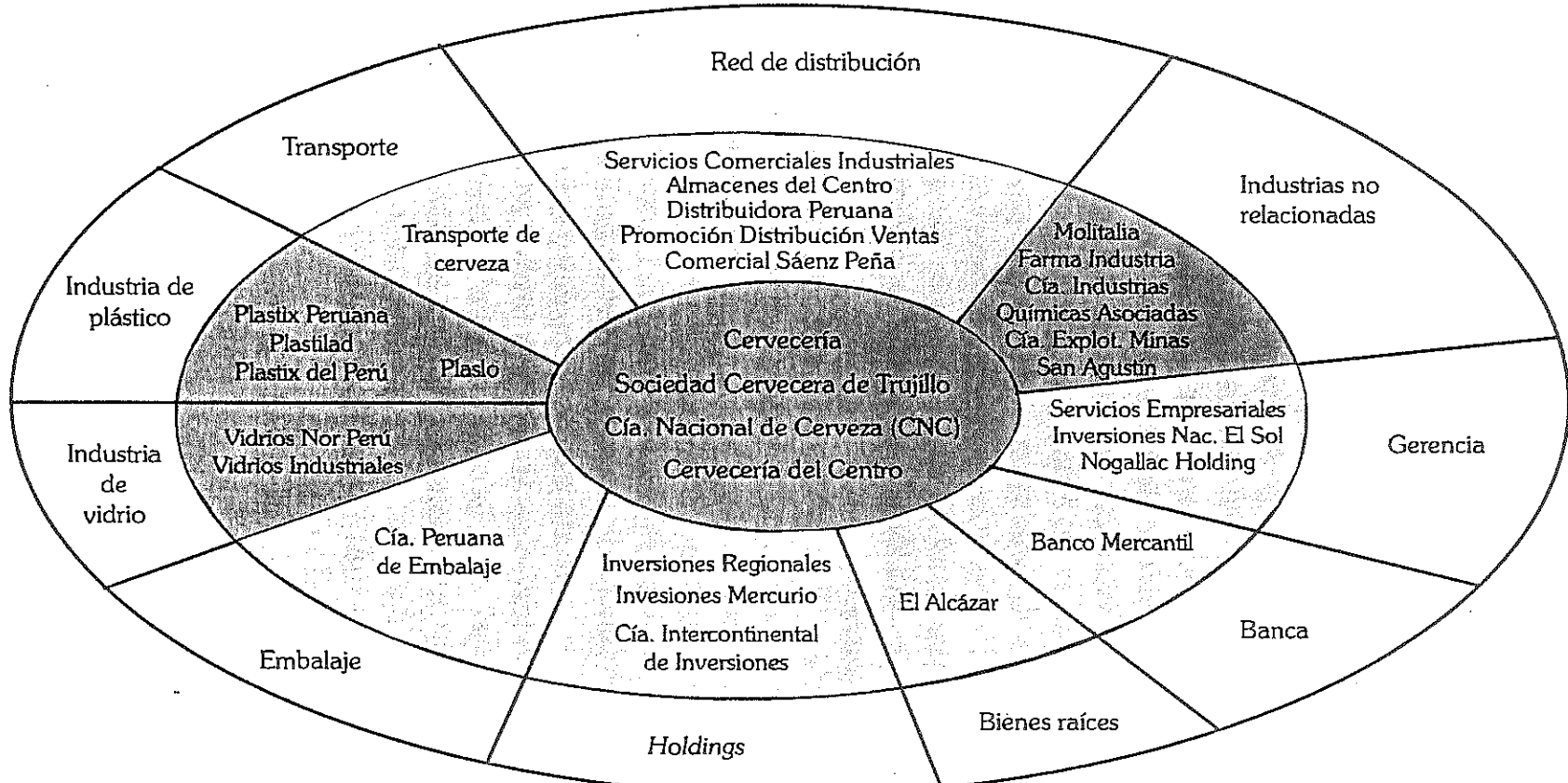
Aunque el grupo había desarrollado una variedad de firmas de servicios especializados para su gerencia corporativa, parecería que ello no ha alcanzado un nivel satisfactorio para lidiar con la apertura de la economía en la década de 1990. Las dificultades financieras y un hipotético problema en la producción de la cerveza condujeron a una situación extrema que permitió ser adquirido por su antiguo socio, el Grupo Bentín, el cual había tomado el control de la cervecería Backus. Así prácticamente expiró la vida del grupo, aunque algunos miembros de la familia seguían conduciendo sus propias compañías independientemente y sin un enfoque corporativo de conglomerado. Al parecer, el Grupo Piaggio ha concluido su ciclo.

3. El Grupo Bunge & Born (La Fabril): 1943-1990

El *trader* Bunge & Born fue originalmente establecido en Amsterdam en 1818. Su subsidiaria en el Perú, llamada La Fabril, inició sus operaciones en 1943¹⁴. El núcleo de negocios medular era una mixtura de exportación de algodón e importación de *quebracho*, cuero y productos químicos. Desde el principio, su manera de operar fue marcadamente delineada por las estrategias empresariales de su compañía matriz en Argentina (después en Brasil) y los cambios en la economía primaria exportadora del Perú.

14. Una importante fuente es Parodi (1981).

Gráfico 8.1
EL GRUPO PIAGGIO, 1990



Negocios orientados al mercado doméstico.
 Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología y orientada al mercado doméstico.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

En el primer período de formación como un grupo (1943-1968), éste apuntó a construir una red de empresas integradas vertical y horizontalmente alrededor del procesamiento y comercio exterior del algodón y trigo. La compañía respondió a las oportunidades de negocios, adquiriendo empresas ya posicionadas en el mercado, en lugar de establecer otras nuevas. En 1944, adquirió la Cía. Molinera Santa Rosa. Esto apuntaba a ganar el 45% de la industria molinera de trigo, convirtiéndose en el líder del mercado, seguida por el grupo local Nicolini con 37% y Cogorno con el 18% del mercado. Al mismo tiempo, adquirió la Compañía Oleaginosa del Perú, apuntando a controlar dos tercios del mercado de jabones. Así, capitalizando el significativo respaldo financiero inicial y en la red de servicios desde su empresa matriz, Bunge & Bom alcanzó posiciones líderes en el mercado doméstico. No obstante, fue la adquisición y establecimiento de industrias de desmote durante la década de 1950 lo que reforzó su posición comercial e industrial. En 1951 abrió un establecimiento de desmote en el área de algodón pima de Piura, creando, como vimos en el Capítulo 4, una feroz competencia para las firmas locales tales como el emergente Grupo Romero (véase la Sección 4.5 a). Como resultado, Bunge & Bom representó el 30% del comercio de algodón pima (Tello 1969) y asumió el control de una fábrica de aceite vegetal en Piura después de adquirir la compañía Verrando.

La década de 1950, años de industrialización en el Perú, culminó con una nueva aventura que fortaleció el comercio interno de La Fabril: una fábrica de detergentes llamada Indesa. En la década siguiente buscó una sociedad con un antiguo competidor, Pacocha, con el objeto de competir con la transnacional Procter & Gamble en los mercados de detergentes y jabones. A finales de la década de 1960, La Fabril estableció Mogesa, inicialmente con la misión de explotar, moler y triturar minerales metálicos y no metálicos; pero luego se abocó a la molienda de semillas de algodón. En esta primera etapa, por lo tanto, La Fabril sostuvo una expansión del comercio de algodón al desmote y la industrialización de sus subproductos, i. e. semilla de algodón. Esto significó el ingreso a la producción de aceite vegetal, jabón y más tarde detergentes, con el objeto de reforzar las ventas potenciales de todo el grupo.

La segunda etapa de desarrollo empresarial fue influenciada por la inestable relación del Gobierno con inversionistas extranjeros, creada por las reformas de Velasco desde 1968 a 1975. El Gobierno asumió el control del comercio exterior, lo que significó ganar control sobre las exportaciones, importaciones y derechos. Así, las políticas de las empresas públicas tales como Epsep y Epsa impactaron en el desempeño de las compañías, pues estaban a cargo de la colocación y valuación de los productos manufacturados por La Fabril. Sin embargo, el impacto sobre el desempeño del grupo no es muy claro, pues la política de control de precios para los ali-

mentos y productos básicos fue relativamente beneficiosa¹⁵. Esto porque Bunge & Born producía pasta, aceites vegetales, margarina, saborizantes, jabones y detergentes, los cuales si bien estaban bajo un estricto control de agencias públicas, favorecieron a La Fabril, pues presentaba los menores costos promedios de la industria. La Fabril intentó incursionar en la agricultura en la selva¹⁶ deliberadamente para mostrar confianza en las políticas del Estado. No obstante, el Grupo Romero tomó la punta, como vimos en el Capítulo 4 (véase la Sección 4.7 b).

La crisis de balanza de pagos que emergió después de 1974 en el Perú forzó al Grupo Bunge & Born a explorar una nueva y final etapa de desarrollo de fuentes generadoras de divisas. Así, respondiendo a las oportunidades creadas por los esquemas del Gobierno, promotores de la exportación de productos manufacturados y atractivos precios internacionales, el grupo inicialmente adquirió una exportadora de textiles, Textil Perú, en 1978. La calidad y cantidad demandada de productos de algodón pima en los mercados internacionales probaron ser propicias para crear Textil Trujillo, una hilandería, una tintorería y una compañía fabricante de vestidos localizada en las afueras de Lima. Esto significó un paso más allá en su estrategia de integración vertical alrededor de sus intereses en el algodón, erigida desde 1955. No obstante, el núcleo de negocios adquirió una naturaleza mixta debido a que su interés prioritario en los mercados domésticos de mantecas y molinos de trigo (los cuales eran fuertemente dependientes de insumos importados) pasó a ser menos importante. Esto cambió debido al creciente interés del grupo en las manufacturas para exportación y así aminorar las restricciones sobre la divisa extranjera que tenía el grupo y que necesitaba para sus propias importaciones.

Esta estrategia se materializó a comienzos del gobierno de García, cuando La Fabril puso en operación dos compañías textiles, Nettalco y Tinto Punto en 1985. La primera especializada en prendas de algodón sólo para marcas internacionales y la segunda, en teñido de textiles. La última inversión dentro del esquema de diversificación fue la instalación de una compañía criadora de cerdos, Pecuaria Pisco. Su operación fue interrumpida por la falta de confianza en el negocio generada por el intento de estatizar los bancos en 1987.

15. Sus altos niveles de eficiencia tecnológica permitieron a La Fabril gozar de un menor costo promedio de producción en el molino de trigo y aceites vegetales y mantecas. Los precios controlados dejaron a la compañía un alto ratio de utilidades, lo cual le permitió seguir operando.

16. La Fabril pidió 25,500 hectáreas para cultivos de palma en el área de Tocache, en la selva. El Gobierno ya había comenzado a operar con su compañía Endepalma con el objeto de proveer insumos para los aceites vegetales y mantecas.

Observando el Gráfico 8.2, podemos apreciar el desbalance de la orientación del núcleo de negocios entre los mercados doméstico e internacional. Aún cuando este desbalance puede ser visto como una debilidad, el hecho de que el grupo es extranjero y esté ligado a una *trader* internacional hace la diferencia. La razón es que tiene vínculos financieros, tecnológicos, comerciales y productivos con la compañía matriz: ser parte de una *trader* líder en el mundo constituía una garantía de sinergia dentro de toda organización.

También puede verse que el núcleo de negocios es el comercio doméstico, con su propio molino de trigo y aceites comestibles y fábricas de manteca. El perfil en la década de 1980 fue ligeramente diferente de lo que fue a principios de la década de 1940: aventurándose dentro de la industria textil para la exportación en vez de enfocarse sólo en la exportación de materias primas. Este tipo de respuesta a las oportunidades fue desarrollado aun más en el experimento de crianza de cerdos a mediados de la década de 1980.

Un elemento notable es la inexistencia visible de una relación directa o indirecta con una institución financiera, tal como otros grupos locales habían establecido. No obstante, la estructura del grupo, desarrollada desde su temprana creación en la década de 1940, hizo posible que operara productiva, comercial y financieramente de manera corporativa. La corporación fue adquirida por el Grupo Romero en la década de 1990. Se puede suponer que esto fue el resultado de la apertura de la economía o parte de una estrategia global de la transnacional Bunge & Born.

4. El Grupo Ferreyros: 1922-1990

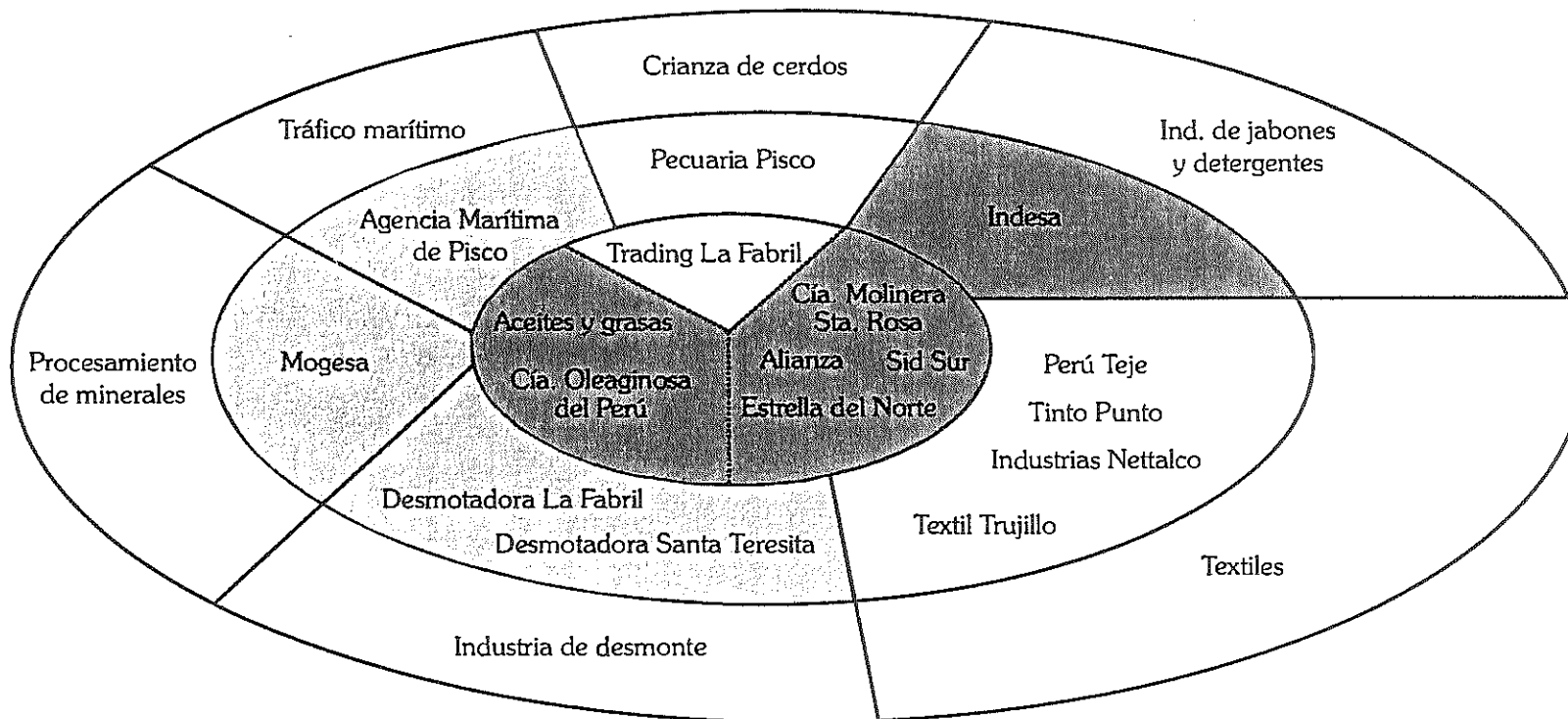
Enrique Ferreyros & Co. comenzó como una casa comercial importadora¹⁷ cuyos principales accionistas eran prominentes hombres de negocios que tenían conexiones políticas¹⁸. En sólo diez años, hacia 1932, la compañía había multiplicado su capital por diez veces, tenía 233 empleados, 90 trabajadores y planeaba expandirse dentro del comercio regional. Su fuerte posición comercial le permitió enfrentar la depresión de la década de 1930.

17. La casa importadora comenzó con un capital de 100,000 soles de oro en 1922 y se dedicó a la distribución de una amplia variedad de artículos, fluctuando entre té de Ceilán, loza de Inglaterra, hasta carros Citroën importados de Francia.

18. Carlos Semsch y Enrique Swayne, un pariente del presidente Leguía, eran los otros principales accionistas de la compañía. Durante la década de 1920, Alfredo Ferreyros se unió a agro-exportadores con el objetivo de adquirir importantes montos de acciones en el banco líder, el Banco del Perú y Londres (Quiroz 1993: 77).

Gráfico 8.2

EL GRUPO BUNGE & BORN (LA FABRIL), 1990



□ Negocios orientados al mercado doméstico.

▨ Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología y orientada al mercado doméstico.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

El éxito económico de Enrique Ferreyros se vio reflejado en el creciente prestigio entre la élite local, tal como vimos en el caso de los Wiese y los Piaggio. Fue elegido presidente de la Cámara de Comercio de Lima en 1932. Años después, Carlos Ferreyros fue nombrado director del Banco Industrial, banco de desarrollo perteneciente al Estado, como el representante de los banqueros comerciales.

Los años de guerra significaron algunos nuevos desarrollos industriales en la ciudad de Lima. Ferreyros, en asociación con otros empresarios líderes, estableció Industrias Reunidas S.A., una fábrica de bienes durables domésticos y latas. Esta inversión tuvo importantes consecuencias para él.

Debido al creciente prestigio industrial de Ferreyros y dada su infraestructura comercial como importador-distribuidor¹⁹, la compañía Caterpillar le ofreció la representación exclusiva de la maquinaria y equipos en el Perú. Así, 1941 fue un punto de cambio en la trayectoria empresarial, pues en ese año Enrique Ferreyros & Co. cambió efectivamente su núcleo de negocios: de la importación de bienes de consumo a la importación de bienes de capital. Esto requirió un cambio de gerencia, ya que la naturaleza y variedad de los productos, tipo de consumidores, capital involucrado y servicios técnicos complementarios demandaban un cambio organizacional radical. Debido a que demostró ventas efectivas y servicios de óptima calidad, otros manufactureros extranjeros empezaron a ofrecerle representaciones exclusivas a Ferreyros, quien ganó una posición líder en el negocio de importación.

La década de 1950 significó la diversificación geográfica con el fin de expandir el área de operaciones. Nuevas sucursales fueron abiertas en ciudades en pleno desarrollo como Arequipa, Chiclayo, Piura, Ica, Chimbote, Trujillo, Cuzco e Iquitos. Más aun, Ferreyros estableció su propia compañía representativa en Londres para facilitar la importación de bienes de capital y explorar los mercados para productos peruanos de exportación.

Más tarde, su buen desempeño en el comercio importador le abrió oportunidades para asociarse con inversionistas extranjeros en industrias no relacionadas, cuyas operaciones técnicas y financieras estaban más allá de la propia experiencia de Ferreyros. Así, en 1959 Carlos Ferreyros se convirtió en presidente de una fábrica de fertilizante llamada Fertilizantes

19. Durante la década de 1940, Ferreyros firmó contratos con Continental Cain de Nueva York, la General Electric & Co. y la Corporación Chrysler.

Sintéticos²⁰ y vicepresidente de una industria de ácido sulfúrico, Industrias Químicas Básicas²¹.

En la década de 1960, Ferreyros expandió sus inversiones, pero sin dejar de invertir en el comercio importador, que quedó como el núcleo de negocios. Por ello, se asoció con inversionistas para establecer una firma de artefactos eléctricos y electrodomésticos²². Segundo, Ferreyros tomó el control del Grupo Pacocha y organizó un *joint venture* con la Anglo-Dutch Lever Brothers (más tarde Unilever), creando Lever-Pacocha con el objetivo de competir con las otras firmas afiliadas del Grupo Bunge & Born en el mercado de jabón y detergente. Finalmente, esta década finalizó con el mejoramiento de sus contactos en el sistema bancario, cuando el líder de la familia fue nombrado presidente del Banco de Crédito, el banco comercial líder en 1967²³.

Las reformas de Velasco en la década de 1970 dieron paso a otro punto de inflexión en las dinámicas del grupo. Primero, la organización respondió diversificando sus riesgos y por ende dividió el grupo en dos divisiones: una relacionada a la importación de bienes de capital y la otra, a bienes de consumo y servicios. Después de tomar en cuenta los esquemas del Gobierno para promover la industrialización en base a la sustitución de importaciones, Ferreyros empezó a reemplazar bienes importados por domésticos, expandiendo sus redes de distribución (creando una cadena de tiendas regionales llamadas Fesas) y su rango de productos (representando a industrias de otros grupos). Aun más, adquirió el laboratorio farmacéutico de Duncan Fox cuando la compañía extranjera se apresuró a cerrar sus operaciones, como vimos en el Capítulo 5 (sección 5.7 c). Ferreyros expandió sus intereses en pleno clima de desconfianza empresarial. Su enfoque estratégico adaptativo -pero cauteloso- le permitió sobrellevar un período difícil.

20. El tamaño del capital demandó la participación de ayuda financiera de la International Financial Corporation (IFC) del Banco Mundial. La ayuda técnica fue provista por la firma de Milán llamada Montecatini Societa-Generale per L'Industria Chimica e Minerale.

21. Esta firma fue promovida y construida por la compañía de Baltimore (USA) llamada Panamerican Consulting Co.

22. Los Aspíllaga eran una prominente familia aristocrática. Véase Gilbert (1982).

23. La posición de Ferreyros en el accionariado era mucho menos significativa que la de otros inversionistas locales y extranjeros.

La crisis de balanza de pagos de 1975 y el subsiguiente desmanejo económico de la inflación y recesión forzaron a los Ferreyros a optar por un segundo y mayor cambio organizacional: el operar formalmente como un grupo. Durante la década de 1980, la firma Efco (una especie de *subholding* bajo el control de Enrique Ferreyros & Co.) asumió el liderazgo corporativo de los negocios relativos a bienes que no eran de capital; mientras que la línea de bienes de capital estuvo reservada para la compañía matriz, Enrique Ferreyros & Co. (la cual al mismo tiempo tenía el 60% del *stock* de Efco). Alrededor de estos dos centros de toma de decisiones con respecto al núcleo de negocios existía una amplia red de distribución y venta minorista, facilitando el flujo de productos y recursos a través del grupo.

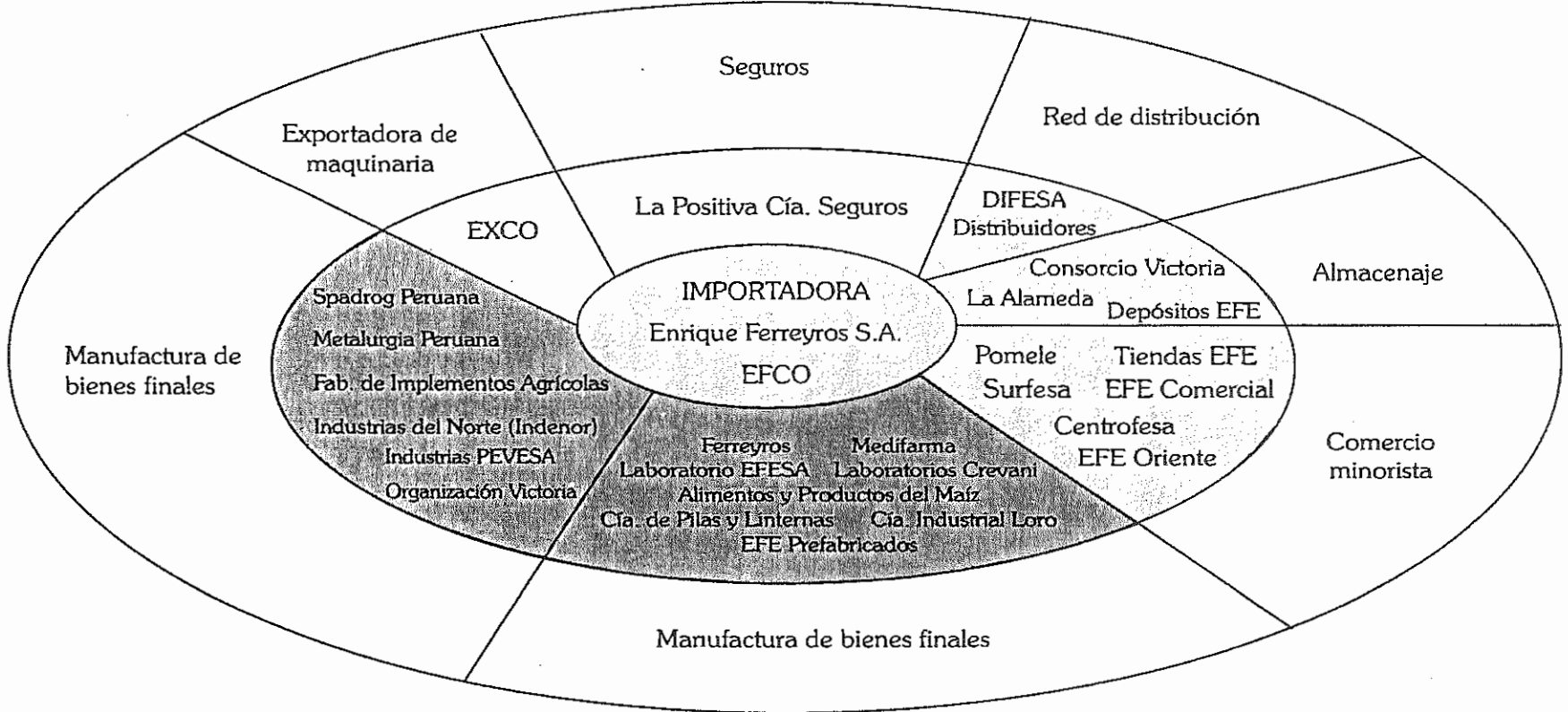
En medio de la competencia entre los diferentes grupos para adquirir mejores posiciones en el sistema bancario, como ya hemos visto previamente, Ferreyros ingresó al negocio de los seguros. El proyecto se concretó a través de un intercambio de acciones entre una compañía de seguros de mediano tamaño, La Positiva, y Enrique Ferreyros, la compañía matriz²⁴. Sin embargo, la inversión en el sector financiero se realizó como un negocio totalmente independiente de la organización Ferreyros. Éste es un singular ejemplo de una política empresarial de mantener una distancia (como el Grupo Bentín) del sector financiero, el cual había sido considerado estratégicamente importante para todo fin de subsistencia o expansión. Es posible pensar que el nivel de flujo de efectivo puede haber sido una de las razones para que los contactos más cercanos con los bancos no fuesen tan necesarios para el desempeño del Grupo Ferreyros.

Así, para mediados de la década de 1980, Ferreyros había creado un grupo económico multidivisional con una centralización financiera, control de calidad, gerencia de investigación de mercados y logística, pero todavía bajo el control de la familia. La inestabilidad generada por el gobierno de García (1985-1990) lo forzó a dividir el grupo en dos organizaciones formalmente independientes, pero interrelacionadas por la propiedad familiar común con el fin de diversificar el riesgo. Como se puede ver en el Gráfico 8.3, Ferreyros empezó a darle predominancia al comercio exportador en 1986, pero la falta de confianza empresarial paralizó muchos proyectos.

24. Ferreyros obtuvo el 14.5% en La Positiva, mientras el otro obtuvo el 7%.

Gráfico 8.3

EL GRUPO FERREYROS, 1990



□ Negocios orientados al mercado doméstico.

■ Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología y orientada al mercado doméstico.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

Por un lado, las inversiones de Enrique Ferreyros S.A. estaban en una firma importadora, fábricas de bienes de capital y la firma comercial Efco. Por otro lado, las inversiones de Efco estaban compuestas por las fábricas que producían bienes para el consumo, laboratorios, compañías de electrodomésticos, firmas de computación y la red de venta minorista y distribución. La posición de liderazgo del Grupo Ferreyros en el comercio interno no le permitió encargarse de la distribución de productos de otros grupos. Ferreyros ha mantenido su senda de crecimiento empresarial que le dio origen: el comercio.

5. *El Grupo Raffo: 1890-1990*

La historia empresarial de este grupo familiar muestra cómo las diferentes generaciones establecieron sociedades con prominentes personas a través del tiempo, desde hombres de negocios convertidos en políticos y desde líderes de grupos económicos emergentes hasta compañías extranjeras.

En una primera etapa de formación (1890-1950), el inmigrante italiano Juan Francisco Raffo se convirtió en agente de una hilandería de lana, Tejidos Santa Catalina, perteneciente al Grupo Prado. Luego, la familia creó firmas involucradas en la crianza de ovejas, procesamiento de lana, transporte y distribución comercial con el objetivo de abastecer gradualmente no sólo a Tejidos Santa Catalina, sino también al emergente sector de manufacturas textiles. La política de reinvertir las ganancias en la expansión de la hacienda ganadera de ovejas y en bienes raíces en la ciudad de Lima, le permitió a Raffo convertirse en un miembro importante de la élite local. Los resultados de la administración de las diversas firmas permitieron desarrollar estrechas relaciones con el sector financiero, lo que condujo a que Raffo fuera nombrado director administrativo de Tejidos Santa Catalina y luego presidente del banco líder, el Banco Italiano (el cual sería más tarde renombrado como Banco de Crédito). Así, Juan Francisco Raffo pudo conducir sus propios intereses en los negocios ligados con agricultura y bienes raíces, y administrar los intereses de otros grupos, los cuales eran críticos para su propia expansión, tales como manufactura y banca.

En una segunda etapa (1950-1968) se vio el ingreso al desarrollo urbanístico y los negocios financieros, que se convirtieron en el núcleo del negocio para la segunda generación. Como resultado, las grandes haciendas que estaban muy cerca de las zonas de expansión urbana de Lima

fueron urbanizadas. Raffo y Brescia, un grupo emergente en el negocio de bienes raíces, se asociaron en proyectos urbanísticos, mientras cada uno mantenía sus intereses agrícolas y ganaderos de manera independiente. A fines de la década de 1960, Raffo se unió con Romero, en ese tiempo un grupo importante de Piura, para tomar control de una compañía de seguros extranjera que tenía un tercio del mercado (véase el Capítulo 4, Sección 4.5 b). Las inversiones financieras se convirtieron en algo mucho más importante para Raffo, pues era necesario tener canales para transferir beneficios desde el desarrollo urbanístico de tierras a mejores alternativas. Esta era una especie de política de seguros, dada la turbulencia de fines de la década, cuando la idea de la Reforma Agraria aparecía en la escena política.

Las reformas de Velasco en torno a la propiedad en la década de 1970 afectaron fuertemente al portafolio de inversiones de Raffo. La Reforma Agraria significó perder la hacienda ganadera de ovejas, pero su actitud calculada de transferir pacíficamente las haciendas a los campesinos fue retribuida (Malpica 1989: 121). Así, mantuvieron la propiedad de una extensa porción de tierras con potencial urbano dada su cercanía a Lima, la cual fue después desarrollada por el grupo. Su intención no fue oponerse a los militares, optando por invertir donde las políticas promocionales del Gobierno sugerían. Es más, la respuesta de Raffo al esquema del Gobierno para promover la industrialización por sustitución de importaciones hizo que el grupo estableciera dos hilanderías de algodón en las afueras de Lima con la finalidad de exportar a mercados americanos y europeos.

La reforma financiera abrió oportunidades para incrementar la participación de Raffo en los bancos y compañías de seguros. Hacia 1979, el líder de la tercera generación asumió la vicepresidencia del más grande banco comercial en asociación con el Grupo Romero, después de un bien planeado 'golpe maestro' en contra de la administración italiana. Desde entonces, la sociedad Romero-Raffo ha resultado en proyectos conjuntos como textiles, desarrollo urbanístico, compañías de inversión, bancos en el extranjero y casas financieras informales. Raffo y Romero planearon tomar el control de la firma Backus & Johnston del Grupo Bentín, como vimos en el Capítulo 7. Este fue el punto determinante por el cual el Grupo Raffo se volvió más interesado en operaciones financieras que en inversiones industriales. Un ejemplo es la organización de una institución financiera informal, Inversiones Centenario. Esta firma fue organizada sobre la base de bienes raíces y compañías de servicios especializados de propiedad del Banco de Crédito. Lo irónico es que Inversiones Centenario se convirtió en

un competidor activo en el sistema bancario, logrando tres veces la cantidad de negocios de su firma promotora. La asociación con grupos económicos locales no fue la única forma de inversión. Desde 1985, Raffo se asoció con la firma americana exportadora de cobre, Southern Perú, con el fin de capitalizar los dólares de la firma extranjera y enfrentar la turbulencia del mal gobierno de García. Sin embargo, si bien estos malabares financieros pueden ser beneficiosos, también involucran un alto nivel de riesgo. Pérdidas inesperadas unidas con malos cálculos de la trayectoria futura del tipo de cambio condujeron a la sociedad Southern-Raffo a un punto tal que las fábricas textiles de Raffo estuvieron en peligro de bancarrota.

Como podemos ver en el Gráfico 8.4, el núcleo de negocios del Grupo Raffo es principalmente las firmas de inversión. Dos sectores interrelacionados: bienes raíces y el desarrollo urbanístico de tierras, así como también la administración de negocios, fueron críticos para el sostenimiento del grupo.

6. El Grupo Cosapi: 1962-1990

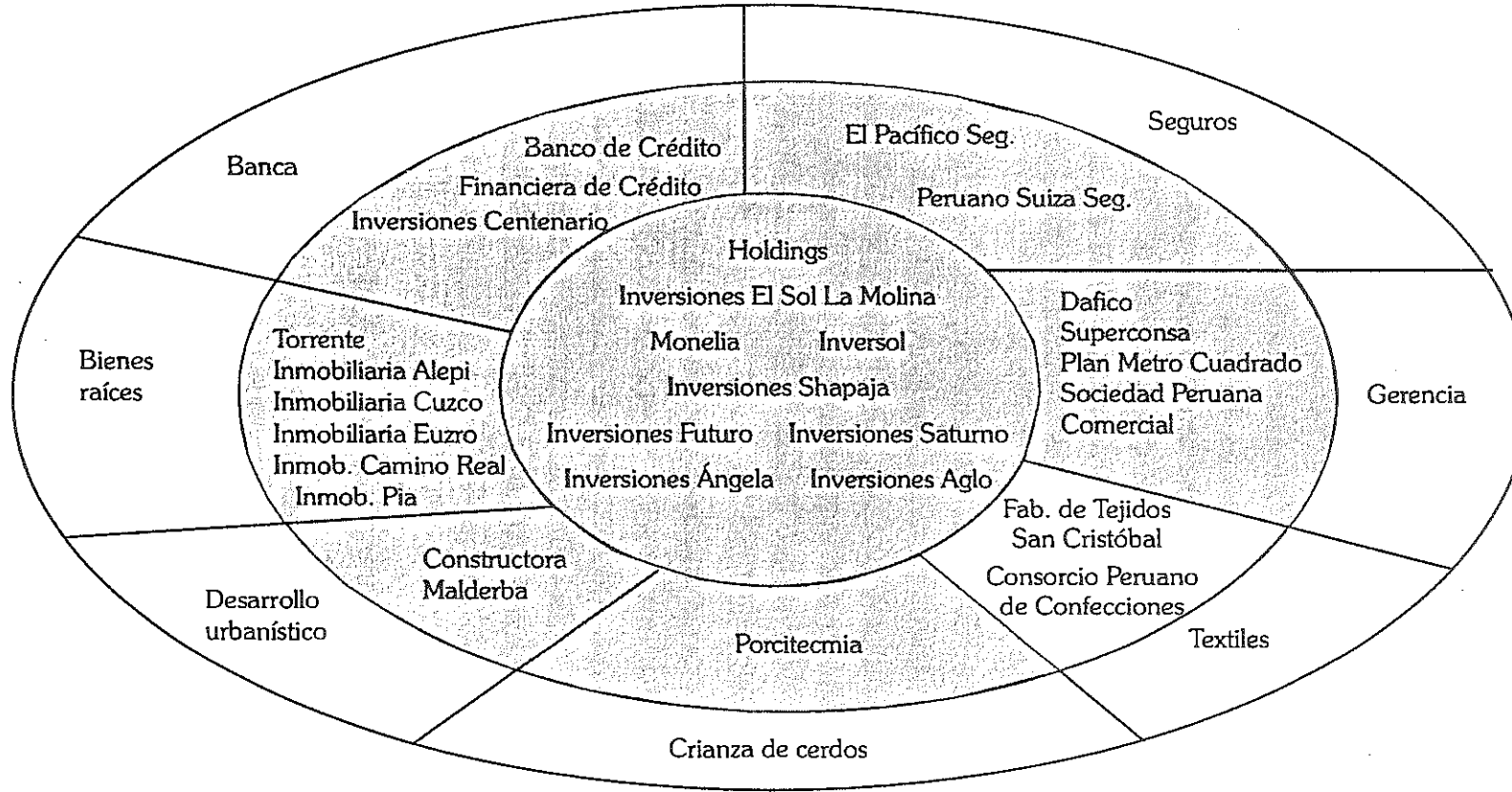
A principios de la década de 1960, los ingenieros Walter Piazza Tangüis²⁵ y José Valdés Calle constituyeron la firma consultora Pivasa en el área de ingeniería eléctrica y construcción con un capital inicial de US\$ 20,000. Sin embargo, los proyectos iniciales tuvieron que mantenerse paralizados mientras el *boom* de la pesca ocurría en el Perú. Piazza entró en asociación con inversionistas extranjeros, tal como lo hizo Wiese.


En 1966, Walter Piazza formó una asociación con W.R. Grace & Co. para establecer la compañía de harina de pescado La Gaviota en los puertos de Pisco y Chancay, asimismo se unió a la Scottish Salvessen Association para organizar la Inca Fishing en Chimbote y Propesca en el Callao, las cuales se convertirían en firmas líderes. Sus altos estándares le permitieron a Piazza unirse a la *trading* de harina de pescado más grande del mundo, liderada por Luis Banchemo. Piazza poseía el 5.37% de la cuota de mercado.

25. Gerente general de la International Machinery Co., controlada por W.R. Grace & Co.

Gráfico 8.4

EL GRUPO RAFFO, 1990



 Negocios orientados al mercado doméstico.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros.

El año 1967 marcó un cambio en la naturaleza de la asociación del grupo con inversionistas extranjeros. La idea fue expandir la consultoría en ingeniería hacia el negocio de la construcción, adquiriendo tecnología y *know how* de compañías que operaban en condiciones geográficas similares. Así, Pivasa entró en asociación con la compañía argentina Sade (Sociedad Argentina de Electrificación), controlada indirectamente por la General Electric Co. Así Cosapi (Consortio Sade y Pivasa) pudo obtener la licitación pública para construir la línea de transmisión Huinco-Lima, la cual apuntaba a incrementar significativamente el abastecimiento de electricidad a Lima.

Las reformas de Velasco en la década de 1970 afectaron a las inversiones pesqueras de Piazza²⁶, pero favorecieron grandiosamente a su negocio de contratos de ingeniería. Las obras públicas²⁷ iniciadas por el gobierno militar significaron un punto de inflexión crítico en el *modus operandi* de Cosapi, la cual vio crecer sus ventas brutas de US\$ 1.9 millones en 1970 a US\$ 12 millones en 1974²⁸.

La tercera etapa, de rápida expansión, estuvo aún basada en la obtención de contratos públicos para tender líneas de transmisión de electricidad, construcción de caminos y túneles, terminales y estaciones de bombeo para el Oleoducto Transandino e ingeniería electromecánica, entre otros trabajos importantes (véase Memorias y Balances de Cosapi). A pesar de que las ventas brutas crecieron de US\$ 23.4 millones en 1975 a US\$ 39.4 millones en 1979, las restricciones macroeconómicas, la recesión incontrolable y las altas tasas de inflación forzaron a diversificar las inversiones de Cosapi. Así, el foco de atención fue mayormente el mercado internacional de construcción, participando en subcontratos en servicios especializados de ingeniería. Su experiencia les permitió entrar en subcontrataciones con subsidiarias de un socio formal²⁹, Sade, en importantes trabajos en Ecuador, Venezuela y

26. La Industrial Propesca había alcanzado la séptima posición entre los más grandes productores de harina de pescado.

27. Contratos importantes del sector privado eran obtenidos también como la fundición de hierro de Ilo para el Asociado Peruano, las líneas de transmisión eléctrica de Carhuayacu-Siberia para las minas de Atacocha y algunas construcciones de infraestructura para la industria de harina de pescado.

28. De acuerdo con las estadísticas de los Reportes Anuales de Cosapi, la compañía reportaba un valor bruto de las ventas de US\$ 1.9 millones en 1970, 2.6 millones en 1971, 2.1 millones en 1972, 5.4 millones en 1973 y 12.0 millones en 1974.

29. Las nuevas regulaciones acerca de la propiedad de capital extranjero forzaron a Sade a vender 13.33 puntos porcentuales las acciones quedándose con el 20%. Pero en la década de 1980 optó por vender su participación. Por ende, Cosapi se convirtió en una compañía local.

Nigeria. Al mismo tiempo que se estaba experimentando con diversificación geográfica, Cosapi ingresó a dos nuevos sectores, como el desarrollo urbanístico de tierras y el negocio de bienes raíces, estableciendo Equipo Uno y Constructora Futuro.

El período 1980-1990 les permitió una diversificación más amplia de sus operaciones y el comienzo de las operaciones formalmente como un grupo. Se estableció una compañía *holding*, en la cual el equipo gerencial poseía acciones y, por ende, derechos a los dividendos del grupo (Inversiones CD) y responsabilidades por el desempeño de un proveedor administrativo y corporativo (Cosapi Organización Empresarial).

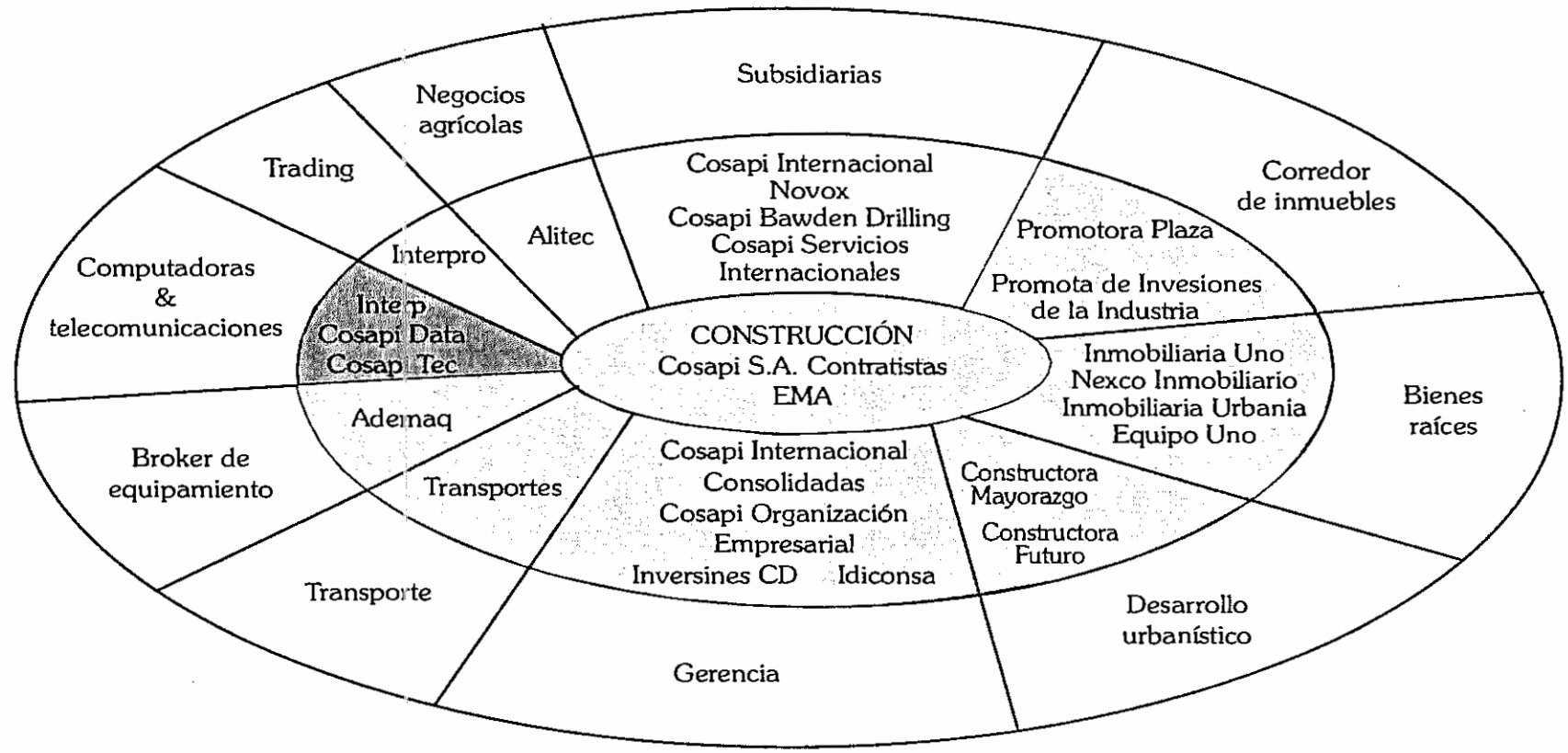
A pesar de que el gobierno de Belaunde (1980-1985) hizo del sector construcción una primera prioridad y el grupo aprovechó esta situación para ampliar su negocio de desarrollo urbanístico de tierras y construcciones de caminos, Cosapi se embarcó en una mayor diversificación de sus actividades. Entonces comenzó vendiendo *hardware* y *software* (Cosapidata) en 1983, operando telecomunicaciones y procesamiento de información (Cosapitec) en 1984, se convirtió en *broker* para el alquiler de maquinaria y equipo (Ademaq) y finalmente, comenzó a proveer servicios de fletes para cargas (Transportex). La internacionalización de operaciones fue una de las formas de consolidación, al convertir a la firma local Cosapi en una compañía bajo el Acuerdo del Pacto Andino, con el objetivo de operar libremente en mercados regionales de construcción.

Lo impredecible del gobierno de García (1985-1990) empujó a Cosapi a diversificar su portafolio de inversiones otra vez. Por ello, Cosapi incrementó su negocio de desarrollo urbanístico de tierras, construcciones de casas y caminos, pero al mismo tiempo comenzó a operar en el sector de comercio de exportación (Interpro) en 1985 y en el procesamiento agroindustrial para exportación (Alitec) en 1986. El grupo formalizó su sociedad con inversionistas extranjeros con el objetivo de incrementar su competitividad en los mercados internacionales de construcción. Al mismo tiempo, organizó un *joint venture* con agricultores locales para la exportación de productos agrícolas.

El Gráfico 8.5 muestra los diferentes sectores en los cuales Cosapi operaba, pero el núcleo de negocios ha sido el sector de construcción. La red de compañías relacionadas a servicios especializados de ingeniería, desde computación a reingeniería, y desde *broker* de maquinarias a desarrollo urbanístico de tierras y bienes raíces, es altamente dependiente de la compañía matriz, la firma Cosapi. La diversificación al mercado internacional significó un nivel más avanzado de desarrollo empresarial, pues se reducía la dependencia del mercado interno peruano.

Gráfico 8.5

EL GRUPO COSAPI, 1990



◻ Negocios orientados al mercado doméstico

◼ Industria dependiente de la importación de insumos y tecnología y orientada al mercado doméstico.

Fuentes: Archivos de los Registros Públicos de Lima, Bolsa de Valores de Lima, Ministerio de Industria, Instituto de Comercio Exterior y Superintendencia de Banca y Seguros

7. Conclusiones

Hemos visto la naturaleza de diferentes fuentes de acumulación (normalmente centradas en la industria de servicios) y cómo esto ha tenido impacto en la formación del núcleo de negocios y consecuentemente en su habilidad para evolucionar a través del tiempo (Piaggio exploró el comercio, banca y petróleo; Bunge & Born ingresaron a sectores conectados productivamente en su negocio comercial, Ferreyros amplió sus líneas de importación, Raffo cambió posiciones de acuerdo con las oportunidades de negocio disponibles y Cosapi se capitalizó a través de su fortaleza en servicios especializados de ingeniería para abastecer según la demanda). Todos estos grupos mostraron diferentes dinámicas, pero con el método común de capitalizar oportunidades que el mercado y el ambiente político ofrecían. Para poder lograrlo, utilizaron una mezcla de estrategias de integración y diversificación en la medida que el clima político aseguraba probabilidades de éxito. A pesar de que este enfoque de flexibilidad les permitió a los grupos ganar y preservar posiciones de poder en diversos mercados, también desarrollaron una especie de debilidad con el tiempo: alta dependencia de las importaciones y dependencia de un mercado interno muy estrecho (Piaggio en cervecería; Bunge & Born en trigo, aceite comestible, grasas y detergentes; Ferreyros en el comercio de maquinaria y equipo y en el comercio doméstico; y finalmente Cosapi en servicios de construcción). Esta configuración fue esculpida por la forma como los dueños, predominantemente la familia, enfrentaban los ciclos económicos y el ambiente político cambiante. Más aun, la forma en que la familia se relacionaba con el Gobierno, la élite local y los inversionistas extranjeros influyó en los sistemas gerenciales al conducir el negocio por medio de la socialización con las élites políticas y empresariales, ganando así posiciones de poder en la toma de decisiones del Perú.

IX. Estructura y dinámica de los grupos económicos

1. Introducción

Este último capítulo de la Parte II tiene como objetivo discutir el comportamiento de los grupos económicos en el Perú. Empezaremos identificando los factores que jugaron un rol importante en la etapa inicial de acumulación de capital y cómo esto afectó la configuración del núcleo de negocios y consecuentemente, la capacidad de reacción de los grupos ante oportunidades y trabas. Veremos cómo las diferentes estrategias de integración y diversificación varían de acuerdo con cada grupo, y cómo éstas en su momento, explican el portafolio de inversión de los mismos -su fuente de fortaleza y debilidad-. Esto nos dará un mejor entendimiento sobre su poder y cómo es que respondieron ante los diferentes puntos de quiebre, en especial ante las reformas del gobierno de Velasco en la década de 1970. Seis aspectos serán resaltados: el rol de los bienes raíces como alternativa de inversión segura, las relaciones con el sistema bancario, el emergente micro mercado de capital de los grupos, su rol en el sector informal, el ingreso a la agroindustria y las operaciones en el exterior. Estos aspectos explicarán su distintiva forma de operar en la escena política y económica durante la década de 1980: un período en el que emergieron como poderosos actores de la escena económica y política (Capítulo 2).

Finalmente, se considerará su relación con destacados protagonistas como el Gobierno, la élite local y los inversionistas extranjeros. También señalaremos la trascendencia de la participación familiar en la formación y comportamiento de los grupos y cómo esto afectó el interior de la estructura accionaria y gestión corporativa de los mismos.

2. Fuentes de acumulación

¿Cómo es que los fundadores obtuvieron su capital inicial? Existen fuentes muy variadas, pero a pesar de que la mayoría de los fundadores fueron inmigrantes extranjeros, no fue posible identificar que un significativo monto capital procediera del exterior. Por un lado, parientes y compatriotas en el Perú fueron de gran ayuda. Esto es verdad en el caso de los

pequeños empresarios (Brescia y Piaggio), como en los comerciantes (Wiese). Sin embargo, el pertenecer a una familia de una elevada posición económica fue fundamental en el acceso al capital y a los activos necesarios para un futuro desarrollo (Bentín, Ferreyros, Piazza).

El rol de la red de contactos familiares y empresariales fue de esencial importancia. La solidaridad entre los inmigrantes (especialmente españoles e italianos) fue crítica para el aprendizaje en la capitalización de las oportunidades de negocios (Romero, Brescia, Piaggio y Raffo). Aquellos que tuvieron tales contactos los utilizaron adecuadamente para asegurar los montos de capital y acceso a información sobre las alternativas de inversión. Además, las relaciones familiares ayudaban a asegurar la confianza y lealtad que son sumamente importantes para el desarrollo de las relaciones comerciales. Aquellos que no contaban con dichos contactos tuvieron que construirlos gradualmente (Wiese). Sin embargo, contar con el capital necesario (o el acceso a él) y con la red de contactos no era suficiente. La toma del riesgos jugó también un papel crucial al momento de aprovechar la mayoría de las oportunidades.

Hemos visto a los grupos respondiendo a oportunidades económicas (mercados crecientes y naturaleza de producto: Romero y los "panama hats", Bunge & Born y el comercio de algodón), oportunidades sociales (contacto con inmigrantes o la élite local: Brescia, Piaggio, Piazza y Ferreyros) y oportunidades políticas (lazos con el partido de gobierno: Bentín). Sin embargo, algunas veces la pura suerte jugó cierto rol, como por ejemplo en la toma de control de las casas comerciales (Wiese y la Casa Wagner) y las compañías de petróleo (Piaggio y Zorritos).

El comercio fue el punto de partida más común de los grupos. Esto se debe a que los fundadores contaban con un capital inicial muy pequeño (Piaggio y la Casa Basso), tenían cierta experiencia en el comercio (Romero en el negocio de exportación en Cuba y Chile), se adaptaron a oportunidades de mercado (Brescia como proveedor de minoristas), vieron una manera fácil de expandir el marketing de sus productos (Bunge & Born importando semillas, cuero y productos químicos) y como medio efectivo de explorar nuevos negocios (Ferreyros importando desde Europa y Asia). Usualmente, una vez que los negocios familiares estaban establecidos, exploraban en el sector industrial, pero solamente en el caso de Cosapi fue más bien la industria de la construcción el punto de partida.

Aunque resultó imposible medir científicamente las ganancias obtenidas por los fundadores, asumimos la exploración o ingreso a nuevos negocios o sectores económicos, así como su integración a los altos círculos

sociales y políticos, como indicadores de que las ganancias fueron por lo menos significativamente razonables.

En conclusión, los fundadores de los grupos manejaron una variedad de elementos como capital y red de contactos con el objetivo de capitalizar la mayor cantidad de las mejores oportunidades para obtener ganancias considerables, generadas común e inicialmente en el sector comercial. Pero, ¿cuál fue el impacto de la fuente de acumulación en la formación de los núcleos de negocios de estos grupos?

3. *Núcleos de negocios de los grupos*

Habiendo evolucionado desde una firma unipersonal y monoprodutiva hasta una serie de compañías diversificadas, ¿cuáles fueron sus capacidades y limitaciones como grupo? El núcleo de negocios ha sido la fuente crucial de poder, tanto en el mercado como en la política. Conocer la naturaleza de los núcleos de negocios, tanto en la etapa embrionaria como en la 'resistencia' durante la década de 1980, nos ayudará a ver cómo es que se facilitó el camino hacia inversiones potenciales.

Definimos el núcleo de negocios como el centro de operación de los grupos, movilizándolo recursos desde y hacia otras alternativas de inversión o compañías. El núcleo tiene una dimensión económica (el sector que genera la mayor parte de los ingresos del grupo) y una gerencial (el centro neurológico de toma de decisiones corporativas). Puede adquirir la forma de un *holding* (controlado por la propiedad), una gran compañía especialmente formada (control a través de un plan estratégico de producción) o una agencia gerencial (control a través de la centralización de las decisiones críticas como las finanzas, el *marketing*, la logística o los recursos humanos).

Si nos concentramos en la dimensión económica del núcleo de negocios en su etapa embrionaria, podemos identificar una variedad de sectores como, por ejemplo, la agricultura (Romero: algodón, Brescia: productos de pan llevar), manufactura (Bentín y Piaggio: cervecera), comercio (Wiese: materiales, Ferreyros: maquinaria) y servicios (Cosapi: ingeniería civil). Durante la década de 1980, la manufactura emerge como el núcleo de negocios más común. Sin embargo, dada la naturaleza de la industrialización en el Perú, el núcleo de negocios es muchas veces vulnerable debido a su alta dependencia del estrecho mercado doméstico y la alta proporción de insumos importados dentro de los costos de producción. Cómo es

que se intentó cambiar los núcleos de negocios será el tema central de la siguiente sección.

¿Cómo es que la fuente de acumulación y el núcleo de negocios por sí mismos actúan como forjadores del camino para nuevas inversiones? La fuente de acumulación claramente no perjudicó la subsiguiente formación e interacción productiva hacia nuevos y diferentes negocios. Empezar como comerciantes no impidió tomar el riesgo de ingresar a la agricultura (Romero), la manufactura (Ferreyros), la banca (Raffo), o la minería y la pesca (Wiese). Al contrario, el comercio fue una ruta muy útil para explorar nuevas alternativas. Sin embargo, circunstancias particulares hicieron que ciertos comerciantes se aventuraran en actividades más cerradas que abiertas, más emprendedoras empresarialmente (Brescia: bienes raíces).

El siguiente paso será ver cómo es que la naturaleza de los núcleos de negocios en su etapa embrionaria tuvo un impacto en la trayectoria de las inversiones corporativas futuras y, consecuentemente, en su actuación en las esferas económica y política.

La manufactura permitió a los grupos participar de una manera más empresarial, asumiendo mayores riesgos, emprendiendo proyectos industriales sin previa experiencia sectorial e innovando productos y procesos. Por ejemplo, los casos de inversiones en cervecería-vidrio-malta (Bentín), comercio-petróleo-cervecería (Piaggio) son elocuentes. El éxito económico se vio reflejado por su status en la comunidad empresarial.

El comercio motivó a experimentar en nuevos proyectos en la industria, la minería y la agricultura. El comercio fue una puerta de entrada (Wiese se expandió del comercio de materiales a la construcción, la minería, la hotelería y la banca), un medio para ampliar la variedad de productos (Ferreyros se expandió del comercio de bienes de consumo al comercio de bienes de capital) y es una manera de unir actividades productivamente relacionadas (Raffo se expandió de la distribución de bienes finales a la producción de materias primas, Bunge & Born del comercio internacional a la manufactura).

La incursión en bienes raíces representó una forma menos aventurera y más bien aislada de hacer negocios con terceros (Brescia). Esto tuvo consecuencias en el bajo perfil de la familia en los círculos empresariales, sociales y políticos.

La minería significó una oportunidad para una mayor exposición y contacto con inversionistas extranjeros. La naturaleza del núcleo de negocios requirió por lo general un alto grado de experiencia financiera, tecnológica y de mercadeo (Bentín).

El área de servicios ofrecía facilidades en el movimiento de capital y una fortaleza para enfrentar cambios institucionales (Cosapi se trasladó de asesoría en ingeniería hacia ingeniería de la construcción y luego, hacia servicios más especializados como por ejemplo computación, comercio, bienes raíces y desarrollo urbanístico).

Sin embargo, se debe aclarar que ningún grupo en sus inicios escogió la banca como su núcleo de negocios. Las posibles razones serán desarrolladas en la sección 9.7.

4. Cambios en los núcleos de negocios

Una manera de evaluar la capacidad de reacción de los grupos al mercado y a las oportunidades políticas puede ser a través del análisis de los cambios en sus núcleos de negocios. El interés de esta sección es aislar el factor interno (la familia) de los factores externos (Gobierno, la élite local o los inversionistas extranjeros) y ver cómo estos crearon las condiciones para el cambio. Explorar las razones de los cambios o las razones de la resistencia a los mismos puede ayudarnos a apreciar la dinámica de los grupos económicos familiares.

Los cambios en los núcleos de negocios difieren enormemente. Romero se trasladó del algodón hacia el aceite comestible, mientras que Brescia cambió su núcleo de agricultura a bienes raíces, luego a minería y textiles, y más adelante retornó a concentrar su esfuerzo básicamente en bienes raíces. Wiese cambió del comercio a la banca, Ferreyros de comerciar bienes de consumo a comerciar bienes de capital y Bentín pasó de minería de cobre a cervecería. Piaggio cambió del comercio de bienes al por menor hacia la cervecería y la producción de petróleo, mientras que Bunge & Born cambió su núcleo de comercio a manufactura. Pero fue el Grupo Raffo el que tuvo la mayoría de cambios en la estructura de su núcleo de negocios: de comercio al por menor a agricultura y bienes raíces, luego de banca a desarrollo urbanístico y finalmente de manufactura a finanzas. Cosapi, por el contrario, no tuvo cambios radicales en lo absoluto (aunque se debe tener en cuenta que se trata de un grupo relativamente nuevo).

¿Cuándo, dentro de la evolución del grupo, es que el cambio generalmente ocurría? El caso Bentín mostró que el grupo tendía a diversificarse antes de ejecutar el cambio definitivo del núcleo de negocios. Entre las principales condiciones están el acceso a inversión en capital, un diversificado portafolio, conexiones familiares y de negocios, y un manejo centrali-

zado de las decisiones corporativas. De esta manera, al observar la trayectoria de los Bentín se pudo constatar que contaban con todas estas condiciones antes de hacer el cambio decisivo hacia la cervecería y la industria de la malta.

Pero, ¿por qué estos grupos cambiaron de núcleo de negocios? Encontramos que el cambio se debió a que existían mejores perspectivas de ingresos crecientes y permanentes en nuevos núcleos de negocios (Romero y Brescia), así como al mejor acceso a información de mercados (Wiese). A veces el antiguo negocio cumplía su ciclo de vida y otro parecía más prometedor (Bentín). Sin embargo, los factores políticos fueron muy importantes, por ejemplo, las expropiaciones (Brescia: aeropuerto, Romero: haciendas) y la propaganda política (Bunge & Bom, textiles). El caso Piaggio mostró cómo es que el éxito en el petróleo atrajo a los inversionistas a compartir el proyecto de aventurarse en la cervecería, el cual fue el último cambio en su núcleo de negocios.

Detrás de todos estos cambios debemos saber cuál fue, particularmente, el actor exterior que promovió estos cambios en los núcleos de negocios.

4.1 Inversionistas extranjeros

Los grupos locales vendieron sus intereses y nunca regresaron al sector original (Bentín: minería), o los extranjeros vendieron sus intereses a nacionales (Piaggio, Wiese) y establecieron una relación que radicalmente afectó la gerencia de la firma multidivisional (Ferreyros).

4.2 Élite local

La conexión con una red de contactos empresariales fue importante para facilitar el cambio (Bentín, Ferreyros, Wiese).

4.3 Gobierno

Las expropiaciones fueron críticas (Brescia, Raffo, y Romero), así como la propaganda en contra de extranjeros (Brescia), la mala administración que forzó una prudente diversificación (Ferreyros y Wiese), los esquemas gubernamentales de proindustrialización (Bentín, Piaggio, Raffo y Bunge & Bom) y la inversión pública (Wiese y Cosapi).

Evaluando los beneficios y costos de estos decisivos cambios, podemos ver que la experiencia ha sido variada: algunos grupos consolidaron

sus tenencias (Romero, Bunge & Born, Bentín, Piaggio, y Ferreyros), mientras que otros se volvieron menos estables (Brescia y Raffo). Vimos que los cambios podían ser hacia sectores radicalmente diferentes o hacia alguno, hasta cierto punto, relacionado con el antiguo negocio. El proceso de ajuste dependió en la manera en que la nueva generación familiar encaró el cambio y aplicó la política empresarial compatible con los cambios institucionales del mercado.

5. *Estrategia de integración*

Generalmente, los grupos han sido identificados como un conjunto de firmas integradas verticalmente. ¿Cómo es que cada grupo alcanzó este formato y cuáles fueron los factores que crearon las condiciones para una integración ya sea vertical u horizontal?

Viendo la gama de los grupos económicos es posible diferenciar aquellos cuyos intereses estaban más concentrados en el sector servicios de aquellos que se focalizaban fundamentalmente en la manufactura.

Los grupos orientados hacia la manufactura inicialmente tendieron a utilizar un simple método de integración mediante la absorción de firmas ya establecidas (Romero: haciendas, Bentín y Piaggio: cervecerías, Bunge & Born: desmotadoras), en vez de enfrentar operaciones más complejas que implicaban todo un proceso desde la concepción, diseño y organización de nuevas empresas. Esto demuestra una manera cautelosa de explorar negocios que poseían un potencial muy alto de ingresos y beneficios permanentes, pero que a su vez demandaban grandes requerimientos de capital y una gerencia especializada. Pero los grupos luego evolucionaron hacia una inversión más compleja y profunda en el campo de las manufacturas cuando fueron capaces de establecer firmas de accionariado compartido con otros inversionistas, dado que por requerimientos de capital, tecnología y *marketing*, las nuevas firmas planeadas se encontraban más allá de sus propias fronteras de posibilidades. (Romero: comercio, Bentín y Piaggio: botellas de vidrio y malta). Naturalmente, la integración de las firmas productivas en una cadena fue un proceso gradual y muchas veces no era resultado de un plan estratégico preconcebido, sino un producto de las circunstancias. Generalmente, si bien la integración permitía economías de escala y control sobre los excedentes, este formato convertía la reestructuración de los grupos hacia oportunidades que imponía el cambio de mercado, en una experiencia muy rígida. Esto, por lo tanto, tendía a convertirse en una fuente de debilidad.

En la década de 1970, las circunstancias fueron excepcionalmente importantes. Los esquemas promocionales del Gobierno fueron muy utilizados, fuimos testigos de una carrera por integrar fases productivas dentro de los sectores manufactureros (Bentín y Piaggio: materiales auxiliares, servicios y distribución de firmas alrededor del núcleo de negocios de la cervecería). Pero esta carrera inversionista, junto con la política económica, hizo que los grupos se volvieran altamente dependientes de un mercado doméstico muy estrecho, y de materias primas y tecnología importada. Dada la extrema intervención estatal en las decisiones económicas, los grupos de orientación manufacturera vieron en el Gobierno un ente que controlaba la 'válvula de oxígeno' que les permitía sobrevivir y expandirse.

En contraste, los grupos orientados al sector servicios (Wiese, Ferreyros, Cosapi) lograron una rápida y simple integración entre firmas.

La integración vertical fue un proceso más complejo y varió de acuerdo con el contexto. Hemos visto durante el período pre-Velasco diferentes formas de integración. Por ejemplo, integrándose verticalmente del cultivo de algodón al comercio, exportador de fibra y luego del algodón a la industrialización de subproductos (Romero, capitalizando la gerencia familiar centralizada del negocio), de manufactura de botellas de vidrio a una integración con la elaboración de cerveza, luego a producción de malta para cerrar la integración vertical hacia atrás (Bentín, usando una red de negocios familiares y acercándose a industriales locales). Similarmente, una compleja integración fue apreciada del comercio importador – exportador a servicios/industria de algodón, trigo y detergente (Bunge & Born, como respuesta a mercados y contactos con la compañía matriz), así como también un proceso de expansión bajo una ruta integradora de explotación y exploración de petróleo a refinería y servicios relacionados (Piaggio, debido a las perspectivas del mercado y una experta gerencia familiar). Finalmente, ha habido casos de integración desde la venta de maquinaria y equipo importado a construcción, gracias a obras públicas, luego a materiales de construcción, bienes raíces, desarrollo urbanístico, financieras, banca (Wiese) y de distribución de textiles a producción de la materia prima, aprovechando las relaciones con el grupo local Prado, el cual tenía una fábrica textil, luego una expansión integrada hacia negocios relacionados (Raffo).

No hemos visto un patrón de evolución específico en una sola dirección (hacia atrás o hacia delante). En su lugar, la forma en que las diferentes generaciones familiares tomaron responsabilidad de sus negocios, que iban expandiéndose más como resultado de oportunidades dadas exógenamente que por planes preconcebidos, y la forma en que interactuaron

con agentes económicos como el Gobierno, empresarios locales e inversionistas extranjeros, fue lo más importante.

Durante los años de Velasco y los posteriores, vimos reacciones inesperadas de parte de los grupos familiares. Algunos establecieron relaciones cercanas con los hacedores de política, para así mejorar sus percepciones de riesgo en inversión y horizonte temporal. De este modo, vimos por ejemplo cómo el núcleo de negocios cerveceros se fortaleció mediante el establecimiento de industrias auxiliares (Piaggio y Bentin), y otros adquirieron firmas que ofrecían servicios especializados complementarios al núcleo (Romero alrededor del algodón, Wiese alrededor de las finanzas y Cosapi alrededor de la construcción).

En conclusión, aquellos grupos cuyo núcleo de negocios estaba concentrado fundamentalmente en el sector servicios, se integraron horizontal o verticalmente usando métodos simples, respondiendo más a circunstancias que a planes estratégicos prediseñados y a una necesidad de flexibilidad en formas de movilidad de recursos. Las políticas económicas de Velasco en la década de 1970 dieron lugar al surgimiento de una integración con énfasis en manufactura. Esta ruta de expansión fue capturada por algunos grupos, bajo la protección de un Estado extremadamente intervencionista. Hecho que alimentó una relación de dependencia con respecto al temperamento del Gobierno. Así, otros grupos manufactureros se convirtieron por obra y gracia del espíritu intervencionista del Estado.

6. Estrategia de diversificación

¿Cómo es que los grupos económicos afrontaron las políticas económicas pendulares? Mediante la diversificación sectorial y geográfica de sus inversiones.

La diversificación sectorial ha sido una estrategia permanente para confrontar cambios en el ambiente empresarial y de políticas económicas. Las inversiones en activos físicos (Bentín y Raffo desde 1900) y activos financieros (Piaggio a fines de 1890 y Romero desde 1910) han estado siempre presentes en el portafolio de los grupos. Los bienes raíces han sido una forma de proteger el valor del capital real acumulado (Wiese desde 1930), así como también una forma de especulación sobre los aumentos en los precios relativos esperados (Brescia desde 1940). Estas estrategias aparecían más comúnmente en grupos orientados hacia los servicios, cuya mayor atención se centraba en el comercio y servicios especializados (Cosapi desde 1970). El ingreso a un nuevo sector dependía, entre otras va-

riables, de si la familia pretendía asumir un rol empresarial o rentista. Si asumía un rol emprendedor, la experiencia diversificadora resultaba exitosa en la mayoría de los casos, debido al uso de la flexibilidad organizacional de los grupos, la sinergia de su propia infraestructura (Bunge & Born, Wiese y Ferreyros), sus redes de contactos de negocios (Bentín) y su voluntad de experimentar ante cualquier oportunidad que se presente (Brescia). El principal factor detrás de esta flexibilidad era la habilidad de las familias de aprender de experiencias pasadas (los hermanos Bentín Mujica en la agricultura) y la forma en que interactuaban con los inversionistas extranjeros (Wiese y Piazza en pesca), la élite local (Bentín en industria y Ferreyros en químicos) y con el Gobierno (Romero y Raffo en textiles). Establecer asociaciones era una forma de minimizar los riesgos de la diversificación cuando el capital, tecnología y manejo de mercados se encontraba más allá de sus medios (Wiese, Ferreyros y Raffo).

La diversificación geográfica y en la producción fue más característica en los grupos orientados a la manufactura. El sector cervecero encontró una manera de manejar los nuevos mercados regionales bajo el gobierno militar de la década de 1970, como hicieron los servicios de construcción en el caso de Cosapi durante la década de 1980. La diversificación de producción usualmente implicaba un más complejo conjunto de operaciones. La consecuencia fue que los grupos económicos tendieron a aprender a hacer empresa a través de la experiencia, en la medida que una mayor complejidad implicaba una extensión de sus habilidades.

Un camino particular fue la experiencia de Bunge & Bom de diversificarse en diferentes áreas como el comercio (diversificación geográfica y de productos) y la industria (algodón, detergentes y molinos de trigo). Este grupo incorporó diferentes intereses que dieron lugar a una amplia diversificación de sus inversiones a lo largo de su trayectoria empresarial.

En conclusión, la forma en que los grupos implementaron su estrategia de diversificación reflejaba su sensibilidad ante cambios en el ambiente económico y político. Esto se basaba en la flexibilidad organizacional (la cual en el caso de los grupos orientados hacia la manufactura era menor que en el caso de aquellos concentrados en los servicios) y en la habilidad acumulada por las familias para encarar las políticas económicas pendulares y el contexto macroeconómico. La rápida reacción fue posible debido a que usaban la sinergia de su propia infraestructura. Esta estrategia permitió a los grupos asignar los recursos excedentes a oportunidades de inversión alternativas que no sólo emergían del comportamiento del mercado, sino también de los cambios del ambiente político y del clima empresarial. En conclusión, la familia típicamente aprendía de experiencias

empresariales pasadas, acumulaba este conocimiento al interior de la organización y desarrollaba una activa adaptación a los cambios económicos y políticos. Esto, porque la experiencia así lo dictaminaba.

7. Portafolio de inversión

El inter-juego de integración y diversificación dio lugar a un particular portafolio de inversión de los grupos económicos durante la década de 1980. Se ha notado que los grupos se aclimataron a ambientes cambiantes a través de una asignación óptima de recursos, comportándose como un micromercado de capital. Ahora exploraremos hasta qué punto fueron capaces de usar la inversión para su propia ventaja.

Existen dos principales condiciones que les permitieron tener una importante presencia económica y política.

Primero, el nivel de diversificación indica el potencial para movilizar recursos. Para entender esto mejor, es esencial ver la calidad y el nivel de diversificación. La mayoría de los grupos opera en diferentes sectores económicos, como Alcorta (1992) muy bien ha documentado. Sin embargo, lo más importante es la naturaleza de las relaciones productivas y financieras entre los diferentes intereses: cuando menos vínculos -de propiedad y gestión entre firmas- existían, menor era la capacidad que los grupos tenían para compensar las pérdidas en un sector con ganancias provenientes de otro (Brescia, Romero y Raffo en el caso de las haciendas). En la medida en que el conglomerado depende de uno o varios núcleos de negocios, se revelaba su real margen de maniobra (Bunge & Born, Wiese, Ferreyros y Brescia). Ese margen de maniobra estaba basado en la extensión de la cadena de firmas no relacionadas productivamente, cuyo desempeño independiente e individual fortificaba al grupo. Poseer ese tipo de margen de maniobra daba al grupo un mejor poder de negociación a nivel macro.

Segundo, el hecho de tener poder de mercado en un sector, daba al grupo la ventaja de tener una red de contactos que, por lo menos potencialmente, llevaba a la extensión de ese poder de mercado hacia un nuevo sector. Este hecho definitivamente los colocaba en una posición negociadora más fuerte, especialmente en el plano de la política económica. No obstante en algunos casos vimos que durante la década de 1980, el liderazgo en el mercado era compartido con empresas públicas, sin embargo esto sólo sucedía cuando el Gobierno fortalecía las empresas del Estado para que compitieran contra el sector privado. Aquí, el poder estaba restringido por el tratamiento preferencial y mejor acceso al financiamiento e

información de las empresas públicas a las decisiones económicas del Gobierno. Consecuentemente, los grupos tenían un limitado margen de maniobra.

Podemos identificar seis aspectos que muestran cómo el grupo fortalecía sus núcleos de negocios y ganaba puntos de fortaleza.

7.1 El negocio de bienes raíces

La inversión en activos inmuebles ha sido la manera más común de diversificar la inversión y optar por alternativas adversas al riesgo. Existe una profunda y empírica creencia entre los inversionistas de que la tierra mantiene su valor contra la inflación. A pesar de que todos los grupos invirtieron en el mercado de propiedades, los grupos orientados a servicios pusieron un mayor énfasis de la tierra en sus portafolios. El margen de maniobra resultante es limitado.

7.2 El vínculo con el sistema bancario

Los vínculos de los grupos económicos con el sistema bancario se dieron a través de la posesión de acciones (Wiese) y a través de presencia en directorios (Romero y Raffo). La historia de la banca está fuertemente ligada a la de la evolución de los grupos, como Quiroz (1993) ha demostrado, y no es un fenómeno reciente, contrariamente a la posición de Durand (1994). A través de nuestro estudio, hemos visto grupos organizando bancos comerciales (Piaggio en la década de 1980, Raffo en la de 1930, Romero en la de 1950), tomando posesión de bancos extranjeros (Wiese y el Banco Alemán Transatlántico), participando en directorios (Bentín, Freyre, Raffo, Piazza, Burge & Born), así como trazando nuevas tomas de control (Romero, Raffo y Brescia desde finales de la década de 1970). La variedad de los casos subraya que el punto era asegurar un vínculo con el sistema financiero; la estrategia estuvo basada en las oportunidades ofrecidas en una coyuntura particular. Wiese representó una excepción dado que su ingreso fue producto de la circunstancia ocasionada por la acción política contra intereses alemanes durante la Guerra Mundial.

Encontramos que los grupos, desde su principio embrionario, de su formación hasta su fase de 'resistencia' en la década de 1980, entablaron vínculos con el sistema bancario. Los motivos incluyeron asegurar una fuente potencial externa de recursos para la expansión (Brescia y Wiese) y afrontar la crisis (Romero), ingresando hacia una alternativa de negocio rentable (Wiese y las financieras), fortaleciendo el acceso a redes de con-

tactos de negocios (Bentín) o simplemente diversificando el riesgo (Bunge & Born y Ferreyros). Dependiendo de cuán fuerte era el vínculo –de propiedad o gestión– con la institución bancaria, los grupos económicos obtuvieron un mayor margen de maniobra a nivel económico y empresarial. De este modo, el control compartido de un banco líder (Romero, Raffo, Brescia, Nicolini, entre otros, en el Banco de Crédito) implicaba un mayor poder económico en lugar de una participación mayoritaria en un banco mediano (Wiese en el Banco Wiese y Piaggio en el Banco Mercantil). Sin embargo, los vínculos de los Bentín con las instituciones financieras controladas por los Romero casi significaron su caída. El núcleo de negocios de los Bentín (Cervecería Backus) gozaba de tan buen flujo de efectivo, que se convirtió en un atractivo objetivo de toma de control por parte de los grupos.

¿Cuán independientes eran los grupos del sistema bancario? ¿Controlaban los bancos a los grupos o los grupos a los bancos? Anaya (1990) ha argumentado que los bancos fueron un supergrupo manejado por los grupos familiares. Hemos cuestionado ampliamente este argumento, basándonos en nuestros estudios y en la reciente investigación de Alcorta (1993). Una prueba de hasta qué punto los grupos tienen una identidad propia e independiente de los bancos fue vista cuando el gobierno de García intentó estatizar la banca comercial privada en 1987. Cuando la inestabilidad de reglas atacaba a los bancos, los grupos económicos continuaron con sus actividades como de costumbre. Además, tenían un mejor acceso a fondos (desde financieras informales e internacionales), información (de firmas consultoras especializadas) y contactos (en partidos políticos líderes) que los bancos. De cualquier modo, la fuerte intervención de las autoridades monetarias y de los políticos en el sistema bancario no limitaron la supuesta *carte blanche* que los grupos sostenían.

En conclusión, los grupos tendieron a relacionarse con el sistema bancario como un medio de obtener acceso a fondos, acceso a información, obtención de ganancias y ampliación de redes de contactos de negocios. Sin embargo no se puede concluir que la banca sea el núcleo de negocios.

7.3 El micromercado de capital

La práctica de la transferencia de recursos financieros entre las firmas de propiedad de los grupos ha sido relativamente común desde sus inicios. Cuando la gerencia corporativa necesitaba cambiarse de acuerdo con la política empresarial de cómo el grupo estaba expandiendo sus intereses

(Romero, Bentín, Burge & Born), colocar sabiamente los recursos disponibles se convertía en algo de suma importancia. Maushammer (1970) observó mercados de micro capital en los grupos de inversión estratégica de la década de 1950 y Alcorta (1993) identificó estas operaciones entre firmas de la década de 1980; y nosotros hemos ilustrado cómo operaron a lo largo de su ciclo de vida empresarial. Los grupos comenzaron organizando compañías de inversión (Ferreyros, Wiese) y luego empresas especializadas en planeamiento estratégico para promover las transferencias adecuadas de recursos entre firmas.

Aunque las reformas de la década de 1970 facilitaron el ingreso de un mayor número de grupos al sistema bancario, sus operaciones se encontraban bajo constante supervisión y control de parte de las autoridades. En adición a esas regulaciones, las crisis económicas hicieron el crédito más caro y los grupos decidieron usar sus propios recursos o endeudarse en el exterior como una forma de reducir los costos financieros y cubrir sus necesidades de capital de inversión y trabajo (Raffo, Bentin y Cosapi).

En conclusión, el micromercado de capital apareció como una forma efectiva de proteger los recursos financieros propios de los grupos, garantizando su independencia y margen de maniobra.

7.4 Vínculos con el sector informal

Los negocios fuera del alcance de las regulaciones ocurrieron desde una etapa muy temprana del desarrollo de los negocios, como por ejemplo la habilitación (o crédito informal para financiar compañías de cultivo de algodón, Romero) y préstamos (a caucheros, Piaggio). Eso se convirtió en un importante medio de obtener acceso a información sobre negocios potenciales, como por ejemplo comercio exterior (Romero) y petróleo (Piaggio).

Durante finales de la década de 1970, el sector informal emergió como un importante segmento de la economía peruana. La inflación y la recesión, así como también la presión tributaria forzaron a firmas establecidas a proveer el creciente sector informal. Resultó imposible probar una clara y contundente conexión, pero es difícil dejar de lado esta idea: que los grupos usaban de manera recurrente a este sector como una forma de sobrevivir a las crisis.

Sin embargo, la intervención de los grupos en una compañía financiera formalmente establecida, pero encargada de operaciones informales (Inversiones Centenario) se hizo notoria: la compañía fue formada sobre

la base de los activos de un banco líder comercial privado formal, pero luego se convirtió en un competidor activo de su propia empresa 'progenitora', manejando tres veces la cantidad de las operaciones crediticias. La mala gerencia económica provocó inseguridad y restricciones al crédito y los grupos aprovecharon su posición privilegiada para salir de la crisis. La banca informal fue un negocio de altos retornos en términos reales por la restricción de crédito, el nivel de riesgo país y la inestabilidad macroeconómica y financiera del país en la que García sumergió al Perú. Una vez más, vemos a los grupos tomando ventaja de las fallas de mercado y la intervención estatal a fines de la década de 1980.

7.5 Agroindustria para la exportación

Las inversiones en exportaciones agrícolas siempre han atraído la atención de inversionistas en el Perú, desde los comienzos del período republicano. Hemos visto cómo varios grupos estaban conectados con exportaciones como Romero y Bunge & Born, claro que fundamentalmente eran exportaciones de materias primas.

Luego de las reformas de la década de 1970, más grupos se vieron motivados a ingresar en el procesamiento de alimentos, como por ejemplo el aceite de palma (Romero), esencias (Bentín), jugos de fruta (Wiese y Bentín); congelamiento de espárragos (Cosapi) y carne de cerdo congelada (Bunge & Born). Este último esfuerzo era un importante medio de reducir la dependencia de las importaciones, pero su participación en los ingresos de los grupos se mantenía extremadamente baja. Más allá de esto, la política económica resultaba crítica para presentar un desempeño adecuado. El manejo gubernamental de regulaciones, tasas de interés y tipo de cambio alteraban la competitividad de las firmas agroindustriales de los grupos. A pesar de esto, los grupos aún reconocían el potencial de proveer productos con un alto valor agregado, orientados a satisfacer demandas de mercados internacionales.

7.6 Operaciones en el exterior

Las operaciones internacionales de los grupos económicos pueden ser clasificadas en tres tipos: fuga de capital, asociaciones de trabajo e inversión extranjera directa. Las razones se encontraban centradas en la diversificación del riesgo, dados los vaivenes de la política económica y los experimentos fallidos en la gerencia económica del país. Pero al mismo tiempo, los grupos querían compensar *shocks*, capitalizar la sinergia de su

organización (Raffo estableciendo bancos en el exterior), transferir o adquirir experiencia internacional (Cosapi como socio de contratistas internacionales) y continuar un proceso de crecimiento más allá de los límites del estrecho mercado doméstico (Romero operando su industria de aceite comestible en Bolivia). Por el lado negativo, la fuga de capital puede ser vista como una expresión de extrema sensibilidad a vaivenes en el temperamento económico y político, reaccionando como inversionistas privados que buscan alternativas *off-shore* seguras.

Concluyendo esta sección, una detallada observación del portafolio de inversión de los grupos presentada en los capítulos previos (ver gráfico) apunta a dos fuentes interrelacionadas de vulnerabilidad:

7.7 Dependencia de los grupos en mercados domésticos

La naturaleza de las industrias en las que los grupos invirtieron fue la principal causa de formación de la fuente y grado de vulnerabilidad. Los grupos económicos integraron su núcleo de negocios con industrias (relacionadas y no relacionadas a manufactura y servicios, Cuadro 9.1), las cuales eran altamente dependientes del desenvolvimiento de los mercados domésticos.

Los negocios en sectores no relacionados fueron distintos en la naturaleza del núcleo de negocios, así como también muy diversos (última columna del Cuadro 9.1). Esto fue inadecuado para aminorar esta vulnerabilidad. Debido al amplio rango de inversión, los grupos tuvieron mecanismos de transferencia de recursos interfirmas, compatibles con la necesidad de proteger el patrimonio, invirtiendo de un sector a otro de acuerdo con el clima empresarial. Sin embargo, en la medida que estos sectores dependían fuertemente de los mercados domésticos estrechos e imperfectos, la supervivencia de los grupos económicos estaba, en parte, en manos de quienes controlaban el manejo de las políticas económicas y sectoriales. En consecuencia, para la supervivencia, entablar vasos comunicantes con los "hacedores" de política económica del Gobierno se tornó en uno de los activos más críticos por el que preocuparse, en lugar de la propia producción, sistemas de mercadeo, manejo de control de calidad, planeamiento estratégico y aprendizaje institucional.

La inversión de los grupos en sectores económicos diversos, si bien crecía en tamaño, no varió en lo fundamental: la extrema dependencia respecto de mercados domésticos, estrechos e imperfectos, lo cual alimentaba diferentes grados de vulnerabilidad. Ciertamente, esto marcó los límites del poder de los grupos para modificar o resistir la política, es decir, la capacidad para subsistir o sobrevivir.

Cuadro 9.1

DEPENDENCIA DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN SECTORES ORIENTADOS AL MERCADO DOMÉSTICO

Grupos	Núcleo de negocios	Manufactura integrada al núcleo de negocios	Servicios integrados al núcleo de negocios	Negocios no relacionados
Romero	Aceite comestible Agroindustria Textiles	Industria de desmote	Red de distribución Refrigeración Servicios	Construcción Transporte
Brescia	1: Textiles (a) 2: Bienes raíces	Químicos	Servicios técnicos Mayorista Minorista Desarrollo urbanístico Servicios empresariales	Pinturas Vidrios Industria alimentaria
Wiese	Finanzas		Bienes raíces	Importación de maquinaria Comercio Equipo minero auxiliar Transporte
Bentín	Cervecería	Insumos y materia prima para cerveza	Red de distribución Transporte Gerencia	Bienes raíces <i>Holdings</i>
Piaggio	Cervecería	Plástico y vidrios	Red de distribución Transporte Gerencia Empaquetado	Molinos de trigo Aceite comestible Química Minería <i>Holdings</i> Banca
Bunge & Born	Aceite comestible Molinos de trigo	Industria de desmote Jabón		Detergente Procesamiento de minerales
Ferreyros	Comercio importador	Manufactura de bienes de capital Manufactura de bienes finales	Red de distribución Almacenaje Minorista	Seguros
Raffo	<i>Holdings</i>		Bienes raíces Desarrollo urbanístico Gerencia	Banca Seguros
Cosapi	Construcción		Bienes raíces Inmobiliaria Urbanista Transporte Gerencia	Computación Telecomunicaciones

Nota: (a) Las finanzas de cada componente eran manejadas independientemente.

Fuente: Fig. 4.1: Romero, Fig. 5.1: Brescia, Fig. 6.1: Wiese, Fig. 7.1: Bentín, Fig. 8.1: Piaggio Fig. 8.2: Bunge & Born, Fig. 8.3: Ferreyros, Fig. 8.4: Raffo y Fig. 8.5: Cosapi.

Dependencia de los grupos en industrias basadas fundamentalmente en importaciones

La forma particular de industrialización en la que los grupos se embarcaron, creó una estructura productiva en la cual las compañías en las que invertían eran fundamentalmente consumidoras de materias primas y tecnologías importadas (Cuadro 9.2). Cuanto más cerrada era la integración productiva del núcleo de negocios con los sectores económicos de inversión buscados por los grupos, mayor era el grado de dependencia entre el núcleo de negocios y los intereses manufactureros integrados a ellos (Bentín, Gráfico 7.1 y Piaggio, Gráfico 8.1). En el caso de los grupos orientados hacia el sector servicios, hemos visto que hasta aventurándose en firmas manufactureras, se incrementaba la dependencia en bienes de capital y productos intermedios importados (Ferreyros).

Hasta la inversión en una extrema diversidad de sectores fue inadecuada como un indicador de esta vulnerabilidad (columna final del Cuadro 9.2). Los grupos económicos entonces se expusieron a variables fuera de su control. El manejo de tipo de cambio, tarifas e importaciones por el equipo tecnocrático de política económica del Gobierno se hizo crucial para la subsistencia o supervivencia de la infraestructura productiva de los grupos. Una interacción más cercana con los “hacedores de política” era por lo tanto un posible camino para reducir el riesgo político. De este modo, esta vulnerabilidad limitaba otra vez el poder ejercido por los grupos económicos.

8. Relaciones con actores claves

8.1 Gobierno

Desde fines del siglo XIX, representantes de los grupos se encontraban ocupando altos cargos del gobierno central y en el Parlamento (Bentín). Socializar con la élite económica y política muchas veces significó que no había necesidad de un perfil más alto en la política y el Gobierno. En algunos casos, los grupos cortejaron al Gobierno cuando este se aventuraba en planes masivos de obras públicas (Wiese), pero en general los intereses del Gobierno y de la élite estaban conectados por una red de familias, amigos y firmas. Sin embargo, el gobierno de Velasco intentó romper esa comunidad de intereses con “hacedores de política” usualmente provenientes de diferentes orígenes sociales. Así, los grupos familiares necesitaron construir nuevos vasos comunicantes que les permitiesen tener acceso a la nueva estructura

de decisión del Gobierno, para así obtener una mejor visión del riesgo político y del horizonte temporal detrás de sus inversiones. Esta es la razón por la cual los grupos optaron por identificarse, a veces, públicamente con las reformas estructurales (Wiese), usando vínculos familiares con oficiales (Brescia), 'haciendo lobby' (Raffo), aceptando puestos en entidades públicas (Romero, Bentín) e inclusive en el gabinete ministerial (Lanatta-Piaggio, Piazza). El período post Velasco significó menos contactos abiertos entre el sector público y el privado (Capítulo 1). De este modo, los vínculos personales más que los institucionales fueron los que se convirtieron en una manera efectiva de desarrollar vasos comunicantes y acceder al Gobierno. No obstante, algunos grupos (Romero) tenían vínculos privilegiados con la asociación de gremios empresariales. En general, el grupo aspiraba preservar o incrementar su margen de maniobra a través del desarrollo de medios de acceso a la información sobre el quehacer político y económico. Esto conllevó a que los grupos desarrollaran una personalidad democrática y nada conflictiva frente a un gobierno 'todopoderoso' que tenía en su poder la 'válvula de oxígeno' de los grupos: el manejo discriminatorio de los precios de la economía.

8.2 Élite local

Los grupos económicos desarrollaron una variedad de medios de construir vínculos con la élite local. Aquellos fundadores de grupos quienes ya pertenecían a la élite local capitalizaron su privilegiado acceso a la red de contactos de negocios y políticos para expandir sus intereses (Bentín y Ferreyros). Otros tuvieron que trabajar en desarrollar los contactos para luego convertirse, por el éxito empresarial, en las figuras visibles de la élite (Romero y Wiese).

Las alianzas matrimoniales proveyeron un medio clave para consolidar intereses (Bentín). La negociaciones en gremios era fundamental para ampliar el horizonte de opciones de inversión y canales de negociación económica, especialmente para grupos en su etapa embrionaria. A medida que los grupos evolucionaban y adquirían experiencia en una variedad de sectores económicos, su manera de interactuar también cambiaba. Durante la década de 1980, los líderes de los grupos negociaci mantuvieron un perfil bajo como representantes negociaci del sector privado. Como vimos en el Capítulo 2, la razón por la cual el presidente consultó con los grupos económicos y no con los gremios negociaciones fue porque éstos tenían tal poder estratégico en diversos mercados, que convertían a la asociación de gremios en un actor sin poder efectivo en las negociaciones.

Cuadro 9.2

**DEPENDENCIA DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN INDUSTRIAS
TÍPICAMENTE RELACIONADAS CON INSUMOS Y TECNOLOGÍA
IMPORTADOS**

Grupos	Núcleo de negocio	Manufactura integrada al núcleo de negocios	Servicios integrados al núcleo de negocios	Negocios no relacionados
Romero	Aceite comestible			
Brescia	Textiles (a)	Químicos	Servicios técnicos	Industria alimentaria
Wiese	Finanzas (b)	Equipo auxiliar de minería		Importación de maquinaria y equipo
Bentín	Cervecería	Insumos y materia prima para cerveza		
Piaggio	Cervecería	Plástico y vidrios		Molinos de trigo Aceite comestible Químicos Minería
Bunge & Born	Aceite comestible Molinería de trigo	Jabón		Detergente
Ferreyros	Comercio importador	Manufactura de bienes de capital Manufactura de bienes finales		
Cosapi	Construcción (b)			Computación Telecomunicaciones

Nota: (a) Las finanzas de cada componente eran manejadas independientemente.

(b) Este núcleo de negocios no depende de bienes ni servicios importados. Sin embargo, empresas relacionadas o no, sí dependen de ellos.

Fuente: Fig. 4.1: Romero, Fig. 5.1: Brescia, Fig. 6.1: Wiese, Fig. 7.1: Bentín, Fig. 8.1: Piaggio Fig. 8.2: Bunge & Born, Fig. 8.3: Ferreyros, Fig. 8.4: Raffo y Fig. 8.5: Cosapi.

8.3 Inversionistas extranjeros

El rol de la inversión extranjera en la economía y política peruana influyó en el rol del país en el mercado internacional y en el rol de la élite en el manejo económico, como Thorp y Bertram (1988) argumentaron. Los grupos económicos del Perú se asociaron con inversionistas extranjeros desde la llegada del capital británico, el cual fue seguido por *joint-ventures* con compañías americanas y grupos locales.

Durante casi un siglo, la interacción entre los grupos y los inversionistas extranjeros evolucionó hacia una relación de supremacía financiera, tecnológica, gerencial y logística por parte de los foráneos, pero las reformas de Velasco significaron un radical punto de inflexión en la trayectoria

de la relación. Antes de la década de 1970, había una extraña intimidad, en la que el socio local cumplía generalmente un rol secundario, llámese socio capitalista, o socio con contactos empresariales y/o políticos, para luego evolucionar muy tímidamente a una activa relación comercial en la que locales y extranjeros desarrollan una sinergia eficaz.

Esto debería asumir que hubo un acuerdo mutuamente beneficioso entre los inversionistas extranjeros que ofrecían capital fresco, comercio de tecnología, cadenas internacionales de mercado y los grupos locales, que brindaban acceso a mercados domésticos y contactos locales. Después de las reformas de Velasco de 1970, varios grupos intentaron reemplazar a la inversión extranjera, fundamentalmente mediante la toma de control de la propiedad de firmas. La relación varió y se restringió a acuerdos de producción y *marketing*, representaciones comerciales y contratos de apoyo tecnológico. Sólo una asociación informal se desarrolló a fines de la década de 1980 (Raffo y Southern).

9. La toma de decisiones y el rol de la familia

A través del proceso de creación de firmas, los grupos utilizaron una variedad de formas para asegurar la propiedad accionaria mayoritaria y el control familiar en la toma de decisiones de las firmas. Compañías matrices crearon firmas independientes (C. Romero & CO., Enrique Ferreyros & Co A. y F. Wiese) o una firma estratégica desarrollaba un nuevo sector y se transformaba ella misma en una estructura de firmas *holding* (Banco Wiese y Backus & Johnston) o se crearon firmas en las cuales el cuadro gerencial compartía ganancias pero no posesión de acciones (Cosapi). A pesar de que los grupos familiares normalmente mantenían fuera a 'terceras partes' en la toma de decisiones, cuando el requerimiento de capital, el sistema de gerencia especializada o los procesos de producción y ventas traspasaba la frontera de su propia experiencia empresarial, los grupos se veían obligados a aceptar la necesidad de compartir la propiedad y en algunos casos la gestión corporativa, especialmente si los nuevos socios eran extranjeros (Wiese en pesca, Ferreyros en químicos, Romero en comercio de algodón, Cosapi en ingeniería eléctrica).

Sin embargo, hemos visto también que alguna de las más grandes firmas locales eran de propiedad de un conjunto de familias (Backus y Banco de Crédito) y su control dependió del poder de negociación de sus principales accionistas (Bentín y Piaggio en Backus; Romero, Raffo, Brescia y Nicolini en el Banco de Crédito). Después de las reformas de

Velasco de la década de 1970, la inversión extranjera redujo su importancia en la economía peruana, no obstante algunos (Bunge & Born) se mantuvieron bajo control accionario extranjero, pero bajo una gerencia local.

El manejo de los intereses de los grupos, y consecuentemente la forma de tomar decisiones, gradualmente evolucionó de ser neta y exclusivamente familiar a ser más técnica y profesional. Observamos que esto ocurre en una etapa temprana (Bentín), durante la conversión de una firma multidivisional a un grupo (Romero), y hasta en la etapa tardía de concepción como grupo (Brescia). No es posible establecer una correlación entre años en el negocio, número de sectores y naturaleza del núcleo de negocios cuando se trata de integrar miembros no familiares dentro del equipo gerencial. Sin embargo, las generaciones subsiguientes a la del fundador del grupo adquirieron entrenamiento profesional con el propósito de mantener un mayor control óptimo en las decisiones importantes dentro del grupo familiar.

¿Hasta qué punto la posesión y el control familiar dieron forma al grupo? Nos concentramos en dos aspectos: la estructuración de la forma de organización de un grupo y el asegurarse de capital humano calificado para sostener la organización.

Durante la evolución hacia una estructura grupal, dos elementos interrelacionados jugaban un rol clave. Por un lado, los diferentes intereses se desarrollaron hacia una compañía *holding*. La propiedad familiar permitía la consolidación de intereses comunes y la preservación del *stock* de capital hasta que la siguiente generación pudiese asumir el control del negocio. Por otro lado, el manejo familiar evolucionó a través de diferentes etapas: primero, el manejo simultáneo de dos o más sectores interconectados (C. Romero & CO. en algodón), luego un diversificado portafolio (Wiese y Banco Wiese) y finalmente el logro de un manejo corporativo profesional (Bentín y la Corporación Backus).

De este modo, una embrionaria gerencia centralizada permitió pulir su experiencia empresarial a los diferentes familiares que eran propietarios, agudizar su competitividad y moverse en altos círculos de negocios y política.

Esto les permitió aprender estrategias de integración y diversificación y, al mismo tiempo, formas de interactuar con la élite local, los inversionistas extranjeros y el Gobierno. Estos fueron fundamentales en la formación de una flexibilidad que le permitió desarrollar una personalidad corporativa compatible con cualquier ambiente político y de negocios, así como el rol de la educación de los miembros de la familia. La importancia de pre-

parar generaciones futuras para la posesión y el manejo garantizó la supervivencia y el crecimiento de los grupos. Sin embargo, todo lo anterior hubiera sido imposible sin la constancia de liderazgo al interior de la familia. No son pocos los ejemplos de familias desaparecidas durante la segunda o tercera generación. Muchos de los grupos locales que resistieron los vaivenes de la década de 1980 eran comandados por líderes de la tercera o cuarta generación familiar. La presencia y predominancia incuestionable del líder se basó no sólo en su habilidad profesional, sino en su capacidad de acumular el activo estratégico más importante del grupo: el aprendizaje institucional.

PARTE III

LOS GRUPOS ENTRE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA Y LOS INTENTOS DE INSTAURAR UNA ECONOMÍA DE LIBRE MERCADO: 1985-2000

La Parte II mostró cómo algunos grupos económicos desarrollaron sus propias fuentes de fortalezas y debilidades. Ahora exploramos cómo estas fuentes definen sus márgenes de maniobra *vis a vis* la acción del Gobierno. La Parte III por consiguiente intenta responder dos preguntas. Primero, ¿cómo la administración de las políticas económicas del gobierno de García afectó el desempeño de los grupos económicos durante 1985-1990? y ¿cuál fue el alcance que tuvieron para tomar ventaja de la intervención estatal en los mercados de crédito y exportación-importación bajo el régimen de García? Segundo, ¿cuáles fueron las estrategias competitivas de los grupos económicos en el Perú, en un contexto de apertura de mercado y reformas estructurales durante el período 1990-2000?

Con el fin de entender la importancia de estas preguntas y su relación con el problema central, la búsqueda del poder, necesitamos esclarecer los contrastantes contextos. La Parte III se centra en primer lugar en el gobierno de García (1985-1990). Este fue un período donde la relación entre los más grandes grupos económicos y el Gobierno se volvió inesperada y abiertamente pública, tal como se mostró en el Capítulo 2. Aun más, este período fue inusual en términos de la extrema intervención estatal en los mercados, el dominio del equipo tecnocrático del presidente sobre autoridades públicas reguladoras de la oferta monetaria, el comercio exterior, la supervisión bancaria y el grado de desmanejo de las políticas económicas. La primera sección centra la discusión en dos temas, primero en la interacción política al interior de la banca y seguros, los frentes de comercio exterior. Esto se debe a que el sistema financiero y el comercio exterior no eran solamente preocupaciones fundamentales del heterodoxo programa económico del gobierno 1985-1990, sino un ámbito político muy sensible donde los grupos económicos y los políticos tuvieron que interactuar. Veremos cómo el poder discrecional del equipo tecnocrático del presidente en estas áreas se convirtió en la herramienta clave de negociación con los grupos económicos. La segunda sección presenta las diferentes estrategias competitivas de los grupos económicos en un contexto muy diferente al de García: apertura del mercado y reformas estructurales orientadas a reducir drásticamente la intervención del Estado.

Los temas de investigación requieren diferentes respuestas ante el mismo estímulo. ¿Qué factores jugaron un papel en las diferentes reacciones dentro de los principales grupos económicos en los mercados de crédito y de divisas? Es importante ver reacciones individuales para observar los diversos grados de adaptabilidad a los cambios de políticas. Sólo concentrándose en una visión general de las estrategias de los grupos económicos se hubiera perdido la riqueza de la variedad de conductas empresariales.

Por esta razón y dada la información limitada sobre las empresas específicas, los primeros capítulos de la Parte III estudian las respuestas de los grupos económicos individuales frente a políticas del crédito y las políticas de comercio exterior bajo la administración de García (1985-1990). El Capítulo 10 intenta construir una imagen de los grupos económicos principalmente en el mercado de créditos bancarios comerciales en 1987 antes de la estatización del 28 julio. El valor de este esfuerzo es mostrar la participación relativa de los sectores público y privado en los mercados de crédito bancario y revelar la similitud de sus criterios de asignación. El Capítulo 11 explora los perfiles exportadores e importadores de los grupos económicos con la finalidad de tener una idea de cómo los grupos reaccionaron frente a la política de comercio exterior. El Capítulo 12 explora la heterogeneidad de las estrategias de una amplia gama de grupos que operan en los principales sectores económicos como Minería, Industria Manufacturera, Pesquería, Comercio y Servicios, entre otros. Identificar cómo reaccionan los diversos grupos ante cambios radicales de las reglas de juego durante los dos primeros gobiernos de Fujimori permitió esclarecer cuán fuertes o débiles eran los grupos frente al reto de competir.

La información obtenida en los archivos de los Registros Públicos de Lima, la Bolsa de Valores de Lima y la Superintendencia de Banca y Seguros fue la fuente primaria para el análisis de política de crédito en el Capítulo 10. El cuadro de los principales grupos económicos en el mercado del crédito en 1987 está basado en los niveles de deudas directas e indirectas, préstamos de compañías con respecto al sistema financiero. Un aspecto adicional interesante constituye el análisis del uso de las líneas del crédito promocionales del Gobierno.

La base de datos del que fuera el Instituto de Comercio Exterior (ICE) fue fundamental para construir un conjunto de estadísticas sobre valores de la importación y exportación en el Capítulo 11. Se requirió una búsqueda de información primaria muy laboriosa para cada grupo económico y para cada año, pero finalmente fue posible identificar el valor importación/exportación anual a un mismo nivel de detalle de bienes y servicios en las diferentes partidas de aranceles para el período 1986-1990.

El Capítulo 12 se basa fundamentalmente en información secundaria especializada en negocios. El trabajo demandó una minuciosa identificación de pertenencia de las firmas a los grupos, así como de sus estrategias individuales y corporativas.

Mientras la metodología de estudios de caso tiene varias limitaciones en sí misma, la naturaleza de los datos disponibles para la investigación posee aun más problemas. Primero, las estadísticas sólo se han construido para los principales grupos económicos. Considerar una muestra más grande demandaría los esfuerzos de todo un cuerpo de investigación en lugar de uno individual. Segundo, sólo fue posible recolectar datos en los registros de las empresas más grandes, que normalmente representan la mayoría de las transacciones de los grupos económicos. El trabajo se sustenta en el análisis de fuentes secundarias y, específicamente, de las publicaciones económico-financieras *The Andean Report*, *The Peru Report*, *Semana Económica* y *Perú Económico*.

Tres son las principales limitaciones. En primer lugar, fue imposible realizar entrevistas personales a representantes de las firmas. En segundo lugar, el análisis del sector financiero va más allá de las posibilidades de espacio y tiempo comprometido para este trabajo. En tercer lugar, se han priorizado aquellas estrategias y grupos más destacados durante el período, dejando de lado algunas firmas que, individualmente, pueden haberse perfilado muy competitivamente durante los años 1990-2000 (febrero).

Esta parte del libro ha examinado varios problemas. Primero, los mecanismos por los que los grupos económicos influyeron directamente sobre las tasas de interés, tipos de cambio, tarifas, políticas de importación y exportación no han sido exploradas. La disponibilidad de recursos y las limitaciones de material de la fuente no nos permitió explorar estos importantes aspectos. Segundo, la serie de información de datos para propósitos estadísticos era imposible de construir considerando las amplias barreras para adquirir información sobre las empresas en el Perú. Construir un modelo de comportamiento económico estaba, por consiguiente, más allá de nuestro alcance.

X. El Gobierno, los grupos y el crédito: 1985-1990

1. Introducción

El último capítulo señaló que la relación con el sistema bancario era un elemento importante para los grupos económicos. Ahora nosotros intentamos evaluar la importancia de los grupos en la asignación de un recurso crucial: el crédito. Analizar el poder de los grupos económicos en la asignación de recursos es, por supuesto, muy difícil de hacer directamente. Una empresa grande y eficiente puede lograr un monto importante de crédito simplemente porque el mercado tiene registros de él como un buen sujeto de crédito y no necesariamente debido a los contactos u otro tipo de poder que pueda tener. Pero si nosotros encontramos que 1) esas políticas de fuerte intervencionismo no afectan la distribución de crédito, 2) la mayoría de iniciativas estatales dirigidas a intervenir en la asignación del crédito no afectan el acceso de los grupos al mismo, entonces podemos estar ante evidencia indirecta de poder. De hecho, mostraremos que estos resultados, que son de hecho los principales hallazgos del capítulo, tratan tanto sobre el poder "positivo" como "negativo", en la medida que ellos se originan en gran parte por la incompetencia de la intervención estatal más que por la capacidad directa de los grupos para afectar los resultados.

Ha habido una percepción general de que los grupos económicos que controlaron la mayoría de los bancos comerciales eran tan poderosos que podrían minar cualquier resultado de la política económica. Esto estuvo basado en la idea de que los bancos estaban al centro del núcleo de negocios de los grupos económicos y podían manipular el crédito. Nosotros ya hemos estudiado la naturaleza del núcleo de negocios de los grupos en capítulos anteriores y esto nos ha llevado a cuestionar esta figura; ahora estamos interesados en explorar más a fondo, considerando sus márgenes de maniobra en el mercado y en la política del crédito.

Este capítulo empieza con el análisis de la política de tasas de interés en el gobierno de García con el objetivo de entender mejor el nivel de intervención estatal y sus metas. Luego, nos concentraremos en cómo y por qué los grupos económicos estuvieron abiertamente involucrados en política bajo la experiencia de la concertación. Analizar las razones del intento de estatización requiere un mayor esfuerzo estadístico para hacer más claro el verdadero poder de negociación de los grupos económicos en

el sistema de la banca comercial. Culminaremos este capítulo analizando hasta qué punto las instituciones financieras del Estado usaban un criterio para asignar el crédito, diferente de las instituciones comerciales.

2. Política de tasas de interés: 1985-1990

El fracaso de la política económica de Belaunde (1980-1985) explica en parte el éxito inicial del gobierno de García en 1985. Bajo Belaunde tuvieron lugar una serie de ajustes que inducían a la recesión, como la liberalización del comercio, que llevó a tiempos duros al sector empresarial. El cambio de enfoque y de la gerencia económica significó un nuevo marco de operaciones a los que el empresariado estaba, al parecer, más sensible. Esta sección intenta clarificar las razones e implicaciones de una política particular, la sintonización de la tasa de interés en un contexto de retorno a la extrema intervención estatal.

2.1 El enfoque de la “sintonización”

El mensaje detrás del aplastante apoyo político registrado por los votos de García en las elecciones generales de 1985 resultaba claro para el equipo tecnocrático de gerencia económica del nuevo gobierno, como Daniel Carbonetto, el principal consejero presidencial, declaró:

¡Cuando nosotros asumimos el control, los economistas ortodoxos querían que les dijéramos a las compañías semiparalizadas que deberían estar ahorrando! Esas teorías no son buenas. Una diferencia entre ellos y nosotros es que creemos en controles en lugar de ‘abrimos’ a un mercado mundial históricamente desigual. Nuestro enfoque es también más microeconómico¹.

Este cambio de política económica llamada “heterodoxa” implicó cambios radicales en la gerencia de variables económicas y su interacción con factores sociales, como sostiene Lago: “Este manejo continuo con instrumentos de política provenientes de una creencia sincera en la *sintonización* como un medio para asignar recursos mejor que el mercado, promoviendo sectores específicos, beneficiando a los pobres y como un vehículo para las negociaciones con grupos económicos (la llamada *concertación*)” (Lago 1991: 272).

1. *The Peru Report*, Vol. 1. No. 1, Lima, 1987, p. 11.

Según Schydrowsky, este enfoque pragmático involucró una política antiinflacionaria basada en el reconocimiento de las diferentes maneras en las que los diferentes precios son determinados para los diferentes bienes y servicios y segmentos de mercados. Siguiendo este enfoque, sueldos y tasas de interés en el sector moderno de la economía necesitaban ser apropiadamente controlados. Además, “una posible redistribución del ingreso de los propietarios de capital a los trabajadores, a través de un aumento en sueldos, que serían compensados por una reducción en costos financieros, [era] activamente considerada” (Schydrowsky 1989: 5).

Así, la política antiinflacionista de 1985 consistió en “luchar contra la inflación recesionaria por medio de una estabilización general de los costos de la producción (...) de bienes y servicios” (Alva Castro 1987: 111). Para lograr esto, fue decretado, como un punto de partida que debían estabilizarse tres elementos básicos de la economía. Primero, la moneda fue devaluada en 12% y el tipo de cambio se congeló al nuevo nivel. Segundo, la tasa de interés nominal efectivo anual fue reducida del 280% al 110%, a ser sostenida. Finalmente, hubo un aumento general en los sueldos del 18%. Según el ministro de Economía, el efecto de estos cambios en una compañía industrial típica están mostrados en la estructura de costos del Cuadro 10.1.

Cuadro 10.1

COMPAÑÍA TEXTIL: ESTRUCTURA DE COSTOS

Componentes	Antes de 1985	Variación	1985
Importación de insumos	47.4	12%	53.1
Sueldos y salarios	27.3	18%	32.2
Costos financieros	25.3	-46%	11.6
Total	100.0	-3%	96.9

Fuente: Alva Castro, Luis (1985), “Mensaje a la Nación”, en: *El Peruano*, 1 de agosto de 1985, Lima.

Lo principal que se asumió fue que la reducción de la tasa de interés compensaría el aumento en los costos generados por la devaluación y el incremento de salarios. Es más, según el ministro de Economía: “(...) mien-

tras más endeudada esté la compañía, más grande es la disminución en su costo financiero. Esto es bueno y es intencional según nuestra estrategia porque libera al sector productivo de las pesadas obligaciones financieras y pone énfasis en el lado realmente productivo (y así) en abandonar actividades especulativas en mercados cambiarios y financieros” (Alva Castro 1987: 113).

Velarde sostiene que hay dos inconsistencias en este enfoque. Primero, tiende a sobrestimar el efecto inflacionario de las tasas de interés a través de su impacto en el costo del crédito. Los créditos del sistema financiero al sector privado eran sólo 6.9% de PBI y los créditos de bancos comerciales eran sólo 3.3%. Esto significó que “el impacto sobre los costos de un aumento de 10 puntos en la tasa de interés serían inferiores a 0.7% del PBI a lo largo del sistema bancario en su totalidad y menores que 0.3% para los créditos de bancos comerciales. Incluso, a este monto habría que restarle el interés mayor que recibirían los saldos acreedores de las empresas. (...) El segundo argumento se encuentra sobre los méritos de bajas tasas de interés y su impacto en niveles de la inversión. El problema principal con las tasas de interés reales negativas es que llevan a una asignación ineficaz de recursos. Esto hace rentable a empresas y personas pedir préstamos para comprar acciones, bienes importados, propiedades, dólares, etc. lo cual a su vez tiende a desplazar el financiamiento para inversión efectiva” (Velarde 1988: 150-1)

En conclusión, el nuevo enfoque significó una continua manipulación de los instrumentos de política económica. El manejo de tasas de interés se orientó a aliviar costos financieros y desincentivar la especulación. Sin embargo, aquellos que tenían acceso tuvieron el privilegio de tomar ventaja de la manipulación estatal de un recurso fundamental: el crédito.

2.2 Los resultados de la discrecionalidad

Aunque la tasa de interés permanecía negativa en términos reales, los niveles y la volatilidad cambiaron dramáticamente bajo el gobierno de García en comparación con el de Belaunde. Los cuadros 10.2. y 10.3 muestran que las tasas de interés en términos reales durante el gobierno de Belaunde (1980-1985) alcanzaron rangos entre -6.8% y -35.9%, mientras que durante el gobierno de García el rango fue aun mayor: entre -7.86% y -74.8%.

Cuadro 10.2

**TASA DE INTERÉS ANUAL, NOMINAL Y REAL
PERÚ, GOBIERNO DE BELAUNDE: 1980-1985 (1)**

Años	1980		1981		1982		1983		1984		1985	
	Nom	Real	Nom	Real	Nom	Real	Nom	Real	Nom	Real	Nom	Real
Enero	32.50	-20.73	49.50	-11.79	47.50	-8.45	47.50	-16.93	60.00	-28.65	66.00	-25.95
Febrero	32.50	-19.73	49.50	-12.47	47.50	-7.66	47.50	-20.01	60.00	-28.98	72.00	-24.11
Marzo	32.50	-18.49	49.50	-14.94	47.50	-7.66	47.50	-22.56	60.00	-26.99	72.00	-24.95
Abril	32.50	-16.66	49.50	-16.00	47.50	-8.01	47.50	-25.07	60.00	-25.47	72.00	-29.37
Mayo	32.50	-15.69	47.50	-18.71	47.50	-6.85	47.50	-26.64	60.00	-26.03	72.00	-32.43
Junio	32.50	-15.85	47.50	-18.63	47.50	-8.10	47.50	-28.88	60.00	-24.7	72.00	-35.99
Julio	32.50	-13.02	47.50	-18.32	47.50	-8.54	47.50	-31.51	60.00	-22.11	90.00	-32.95
Agosto	32.50	-14.19	47.50	-17.69	47.50	-9.24	47.50	-34.28	60.00	-21.31	75.00	-39.97
Setiembre	32.50	-16.89	47.50	-13.85	47.50	-10.71	47.50	-30.11	60.00	-19.81	75.00	-39.21
Octubre	32.50	-16.73	47.50	-14.27	47.50	-12.89	47.50	-28.7	60.00	-20.34	45.00	-48.36
Noviembre	32.50	-16.97	47.50	-13.94	47.50	-13.47	47.50	-28.85	60.00	-22.13	45.00	-46.20
Diciembre	32.50	-17.62	47.50	-14.35	47.50	-14.46	47.50	-28.85	60.00	-21.39	45.00	-43.79

Nota: (1) Julio 1980-julio1985

Fuente: Banco Central de Reserva, *Memoria Anual*, varios años, Lima.

Cuadro 10.3

**TASA DE INTERÉS ANUAL, NOMINAL Y REAL
PERÚ, GOBIERNO DE GARCÍA: 1986-1990**

Años	1986		1987		1988		1989		1990	
	Nom	Real	Nom	Real	Nom	Real	Nom	Real	Nom	Real
Enero	45.00	-39.15	40.00	-15.41	32.00	-41.91	791.80	-10.81	1221.50	0.83
Febrero	40.00	-36.05	40.00	-16.53	32.00	-45.13	791.80	-30.01	1221.50	88.35
Marzo	40.00	-36.61	40.00	-16.53	55.00	-44.67	1355.20	-39.57	2229.80	184.74
Abril	40.00	-31.88	40.00	-18.49	55.00	-49.97	1355.20	-9.60	229.80	208.27
Mayo	40.00	-26.86	40.00	-20.49	55.00	-51.19	1355.20	-23.72	229.80	224.97
Junio	40.00	-20.85	40.00	-21.33	120.00	-33.33	1355.20	-32.55	0.00	-
Julio	40.00	-16.54	32.00	-27.69	120.00	-45.35	1355.20	-37.96	0.00	-
Agosto	40.00	-11.08	32.00	-29.98	120.00	-51.78	1355.20	-39.62	0.00	-
Setiembre	40.00	-11.17	32.00	-31.88	255.00	-61.29	1355.20	-43.76	0.00	-
Octubre	40.00	-12.02	32.00	-33.42	255.00	-70.71	1158.90	-44.31	0.00	-
Noviembre	40.00	-12.78	32.00	-35.60	255.00	-74.78	934.94	-48.00	0.00	-
Diciembre	40.00	-14.29	32.00	-38.53	791.60	-51.07	934.94	-7.86	0.00	-

Fuente: Banco Central de Reserva, *Memoria Anual*, varios años, Lima.

Los niveles de tasas de interés que figuraron en el Plan de Emergencia para el período comprendido entre agosto de 1985 y diciembre de 1986, tenían tres bandas diferentes. Primero, la tasa de interés para préstamos de bancos comerciales disminuyó gradualmente de 280% a 40% por año. Segundo, las tasas de interés para cuentas de ahorro a un año² fueron reducidas de 107% a 31%. Tercero, la tasa de interés para los préstamos del Banco Agrario, que era del Estado, tenía dos niveles según el prestatario. En general, la tasa preferencial fue reducida de 116% a 25%. Sin embargo, había una tasa cero para productores en el Trapecio Andino³.

El manejo discrecional de las tasas de interés no logró sus metas planeadas. Aunque los costos del crédito disminuyeron, los créditos al sector privado siguieron decreciendo. Una de las razones para esto fue la política monetaria restrictiva del Banco Central, mantenida a pesar del cambio en el partido gobernante⁴. Como resultado, hubo un cambio en la composición del directorio del Banco Central en 1986, lo que implicó que la administración de las tasas de interés y la política de crédito tenían que apoyar las metas económicas⁵ y políticas⁶ del Gobierno.

Otro ejemplo de la nueva intervención reguladora del Estado constituyó una serie de reglas en la democratización y descentralización de las normas de crédito emitidas en 1986. Según versiones oficiales, la intención era "(...) facilitar el acceso a los préstamos para pequeñas y medianas

2. Cuentas donde el dinero debe permanecer depositado como mínimo un año.

3. El Trapecio Andino incluye los departamentos de Ayacucho, Apurímac y Huanavelica, que están en el área del sudeste montañoso. Esta área tenía los habitantes rurales más pobres del país.

4. Como Lagos (1991: 280-1) observa, "debe notarse que el enfoque de la demanda fue inicialmente neutralizado, en cierta magnitud, por el Banco Central. Durante sus primeros cinco meses, el nuevo gobierno había mantenido al presidente del Banco Central del gobierno anterior. En este período, la política monetaria fue razonablemente restrictiva en un intento, por un lado, de esterilizar el gran superávit de la Balanza de Pagos (reservas), originado de la limitación del servicio de pagos de la deuda externa, y, por otro lado, de disminuir la velocidad de crecimiento de los agregados monetarios de acuerdo con la más baja tasa de inflación lograda con el congelamiento de los precios. Con este fin, se impusieron requisitos a las reservas legales en los depósitos de bancos comerciales, y aunque las tasas de interés se redujeron, inicialmente esta reducción fue emparejada por un declive similar en la inflación, así las tasas de interés reales no cayeron más".

5. Ver análisis de causas y consecuencias en Velarde y Rodríguez (1990: 25, 1991: 13).

6. El análisis del apoyo a los campesinos más pobres por esquemas de tipos de interés preferenciales puede verse en Mujica (1990: 32-3).

empresas, actividades y regiones que no eran elegibles para el crédito bancario” (Alva Castro 1986: 305). Para hacer esto, era necesario hacer dos cosas: “el establecimiento de límites en préstamos a las empresas y grupos económicos y la canalización de recursos a las áreas y sectores más necesitados” (Alva Castro 1986: 302). La preocupación del Gobierno sobre la concentración de los bancos en dar préstamos a pocos prestatarios había empezado. El ministro de Economía reveló que las 15 compañías más grandes, de las cuales las seis primeras empresas eran propiedad del Estado, recibieron 16.7% y 14.5% de créditos directos en junio y agosto de 1986 (Alva Castro 1986: 306). En consecuencia, el Gobierno emitió el Decreto Supremo No. 239-8E-EF por el cual se le dio a la Superintendencia de Banca y Seguros facultades especiales para corregir tales distorsiones del mercado del crédito⁷. Sin embargo, había dudas sobre si las medidas serían completa y eficazmente llevadas a cabo, debido a la falta de personal calificado en el cuerpo de supervisión⁸.

El manejo de las tasas de interés dentro del enfoque heterodoxo tuvo varios efectos. (1) El ahorro financiero en términos reales cayó, particularmente en 1986 y también el sector financiero informal creció extensivamente; (2) hubo un fuerte racionamiento del crédito en el sector financiero formal; (3) el mercado del tipo de cambio libre estuvo bajo presión, lo que se reflejó en la fuga de capitales; (4) quizá la mayor consecuencia que no era obvia al equipo económico del Gobierno fue que el racionamiento del crédito favoreció la inversión a prestatarios adversos al riesgo que rendían bajos retornos y a su vez afectó la eficiencia y el crecimiento.

En conclusión, el presidente y su equipo tecnocrático hicieron uso de su plena capacidad para alterar las reglas del juego. El descontento con la singular experiencia neoliberal de Belaunde (1980-1985) y el hecho de que se acabara el *boom* del cobre crearon las condiciones para un cambio radical en términos del enfoque y gerencia económica. En esto, el Gobierno usó la tasa de interés real negativa para sostener su programa antiinflacionario y dar apoyo preferencial al sector informal. Sin embargo, el resultado fue diferente de lo que esperó: los ahorros financieros cayeron dramáticamente, el patrón de concentración del crédito no cambió y hubo un

7. El Decreto Supremo tenía dos objetivos. Primero, reducir o aumentar los límites individuales y globales de crédito. Segundo, preparar el máximo límite para los créditos directos e indirectos que un prestatario o un grupo de prestatarios podrían obtener de una o más instituciones de crédito.

8. *The Economist Intelligence Unit. Country Report: Peru, Bolivia*, No. 4, 1986, London, p. 16.

florecimiento del sector financiero informal. En esta situación, la necesidad de llevar a cabo una sociedad entre el Gobierno y el sector comercial se volvió una consideración de suma importancia.

3. *Los grupos económicos entran a la arena política*

La respuesta del sector privado a las medidas promocionales no fueron inmediatas, en la medida que habían dudas sobre la sostenibilidad del programa económico a largo plazo. Durante el tercer trimestre de 1985, la comunidad empresarial veía la política económica con escepticismo. Era necesario para García recibir un compromiso del sector privado. A continuación consideramos la interacción de los mensajes, respuestas y resultados de la gerencia económica, dada la necesidad por una conjunción con los empresarios, pero en un contexto de creciente intervención estatal.

Inicialmente hubo una confrontación entre el presidente García y los empresarios en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE). Sin embargo, esto pareció cambiar: "(...) los desafíos que cada uno había puesto ante el otro, terminaron en una clara y mutua comprensión, que sirvió de base para el trabajo en equipo, en lugar de empezar una resistencia continua" (Schydrowsky 1989: 7).

La situación mejoró, en la medida que la inflación disminuyó a una tasa menor de 3% por mes y había algunas señales de que el PBI crecería a finales de 1985. Se recordó como la mejor Navidad para los industriales⁹.

En la medida que la recuperación industrial empezó a ganar fuerza, el sector empresarial apoyó la política económica discrecional del Gobierno. Los gremios empresariales estaban haciendo *lobby* con el Gobierno para restaurar las excepciones del impuesto e incentivos para la reinversión, que habían sido canceladas por el Presupuesto Nacional en 1986¹⁰. Un síntoma de desconfianza empresarial fue la disminución del crédito del sector privado en un 7% durante el segundo trimestre de 1986. Esto no se debió a los problemas de la oferta de dinero, sino por la incertidumbre

9. *The Andean Report* 1986a.

10. *The Economist Intelligence Unit. Country Report: Peru, Bolivia*, No. 2, 1986, London, p. 10.

acerca del control de precios y el poder creciente de los sindicatos que afectaban a la demanda de crédito por parte de las empresas¹¹.

Dado este contexto, ¿cómo era posible asegurar la efectiva inversión privada en el corto plazo? “Concertación planificada” fue la respuesta del Gobierno¹² y viendo cómo García y su equipo tecnocrático se embarcaron a llevar a cabo esto, será posible revelar la posición de poder de los grupos económicos.

El presidente García y su equipo tecnocrático empujaron a los líderes de los doce grupos económicos hacia un proceso de concertación. La idea principal era definir mecanismos para proyectos de inversión orientados a la exportación¹³. Este enfoque entorno a una relación gobierno-empresas llama la atención sobre algunos problemas de importancia.

Primero, el presidente García prefirió lograr un acuerdo con los grupos económicos en lugar de hacerlo con los gremios empresariales. Su punto de vista estaba basado en la percepción personal de que los verdaderos dueños del poder económico¹⁴ eran aquellos que poseían los conglomerados, en lugar de aquellos que tan sólo eran ejecutivos de grandes compañías¹⁵. Sin embargo, esta manera de ver las cosas minó la relación institucional con los gremios empresariales, tal como se explicó en el Capítulo 2.

Segundo, el sector exportador fue considerado como la primera prioridad por dos razones principales. Por un lado, era esencial crear la base para las nuevas fuentes de generación de divisas a través de proyectos con

11. *The Economist Intelligence Unit. Country Report: Peru, Bolivia*, No. 2, 1986, London, p. 16.

12. Dancourt (1989: 67-8) enfatizó que “Nosotros tenemos un capitalismo peculiar; es como un automóvil sin motor que no camina a menos que se le empuje. Esta característica de la estructura económica significa que la política macroeconómica se vuelve un problema crítico, para bien o para mal. La política macroeconómica es la fuerza externa que empuja o detiene el automóvil. Ciertamente, éste es un capitalismo peculiar; éste no es el capitalismo que Marx en *El capital* o Keynes en *La Teoría General* discutían”.

13. Castillo argumenta que “(...) la estrategia del pacto de actores -y, por consiguiente, la dinámica socio-política- significó articular una alianza política que apoyase esa acumulación interna de capital hacia mercados internacionales” (1992: 69).

14. Según Herrera (1989a: 72-3), parte de este poder es explicado por la habilidad de actuar sobre los precios. El tener la habilidad para aumentar precios les permitió recuperar posiciones considerando los aumentos de los precios que son originados por los problemas de cuellos de botella.

15. Entrevista con Luis Alva Castro, Lima, setiembre 1993.

capacidad para generar dólares¹⁶. Esto era esencial, pues el alto nivel de insumos importados en el sector industrial y su aislamiento financiero internacional estaban minando el éxito inicial del programa económico heterodoxo. Por otro lado, había la necesidad de romper el patrón de buscar inversiones de bajo riesgo, que había sido promovido desde fines de la década de 1970¹⁷.

El espíritu de la concertación fue definido por Ferrari, un miembro del equipo tecnocrático del Gobierno, como sigue:

[Este proceso habilita a las partes] a estar de acuerdo en cuánto producir, exportar o importar y a qué precios (incluso los acuerdos en precios de insumos) y bajo qué condiciones el Estado debería proporcionar la necesaria aprobación (en el caso donde el retorno privado excede al retorno social), apoyo (en el caso donde los retornos sociales y privados son altos) o subsidio (en el caso de retornos sociales altos y retornos privados bajos). El subsidio y/o apoyo puede ser efectivo a través del crédito preferencial, los impuestos y/o excepciones tributarias, garantías de provisión de moneda extranjera, subsidios totales, garantías de ganancia, etc. Los acuerdos sobre las inversiones debían incluir montos, ubicación y términos, así como la condición para la aprobación, apoyo y/o subsidio por parte del Estado. (Ferrari 1986: 522).

Los primeros pasos en la planificación concertada significaron la formulación de incentivos para nuevos proyectos de inversión que involucraron US\$ 400 millones y la formación del Consejo Nacional de Inversiones¹⁸.

16. Herrera (1989b: 29-30) insistió en la idea de sintonización de inversiones.

17. Según Gonzales de Olarte (1991: 23), el modelo se repitió bajo el gobierno de García. En parte, la presencia penetrante del terrorismo y la falta de una política gubernamental para controlar a Sendero Luminoso eran factores críticos para alimentar una aversión al riesgo.

18. "Por el lado de la inversión, el Gobierno está intentando animar a los 15 grupos económicos más grandes a emprender nuevos proyectos de inversión valorados en US\$ 400-500 millones. Con este fin ha introducido una única tasa de impuesto a la renta de 35% para las corporaciones -antes, la tasa máxima era de 40%-. También ha estado de acuerdo en ofrecer las mismas rebajas del impuesto dadas a los exportadores, a compañías que producen bienes con un alto contenido de insumos nacionales o al que invierte en nuevas tecnologías y en áreas como agroindustria, pesca o minería en pequeña escala. Las concesiones de impuestos son más altas si las compañías invierten en proyectos fuera de Lima. Entretanto, se ha retirado un impuesto de 18% sobre el exceso de reservas de las corporaciones como una manera de alentar a las empresas a usar

Además, el presidente García pidió a los empresarios que reinvirtieran las ganancias obtenidas de la recuperación industrial de 1985-1986 durante un discurso público en la Conferencia Anual de Ejecutivos en noviembre de 1986. Sin embargo, durante la primera mitad de 1987, la efectividad del proceso de la concertación era incierta y ineficaz. Como Schydlofsky (1989: 10) lo perfiló: "La idea principal era alcanzar acuerdos sobre los proyectos de inversión durante los períodos en los que el financiamiento estuviera disponible. Sin embargo, los retrasos administrativos obstruyeron el funcionamiento del proceso de concertación; los fondos existieron pero no hubo ningún proyecto listo para ser llevado a cabo."

Bajo estas circunstancias, el Gobierno creó el Fondo de Inversión y Empleo (FIE). La razón principal fue que, cuando el Gobierno redujo las tasas de interés con el objetivo de reducir los costos financieros de las empresas, el ahorro financiero en dinero nacional fue desalentado. Es más, había expectativas de devaluación debido a los cuellos de botella en el comercio exterior. Por consiguiente, se vio en la necesidad de establecer un subsidio para la inversión real. Ésta debería tener un retorno mayor que las tasas de interés internacionales y la tasa esperada de devaluación y más grande que la tasa de interés local para ahorros. La rentabilidad esperada era de un 50%, pero el beneficio para el inversionista era neutro o nulo. Esto era porque el Gobierno emitió un Decreto Supremo por el que las empresas tenían que comprar bonos obligatorios con parte de sus ganancias de 1986. La medida fue considerada confiscatoria e inconsistente. "Este incidente claramente mostró la falta de coordinación al interior del gobierno (...). Así, la volatilidad de la inversión privada aumentó y el incidente confundió todo el proceso de concertación". (Schydlofsky 1989: 13).

En conclusión, el presidente y su equipo tecnocrático intentaron llevar a cabo una "planificación concertada" con los grupos económicos, pues el equipo creyó que ellos podrían jugar un papel clave de liderazgo dentro del sector privado. Sin embargo, la falta de coordinación entre las entidades públicas y la creciente inconsistencia en la gerencia económica simplemente crearon las condiciones para una creciente desconfianza.

esas ganancias retenidas para financiar la inversión. Un Concejo Nacional de Inversión (CNI) ha sido creado por el Gobierno para mantener un foro para el diálogo entre el Gobierno y el sector privado. Los objetivos principales del CNI serían discutir maneras de incrementar la inversión y resolver dificultades burocráticas que los inversionistas puedan enfrentar". (*The Economist Intelligence Unit. Country Report: Peru, Bolivia, No. 1, 1987, London, p. 10*).

4. *Efectos económicos y políticos colaterales de la estatización*

Lago señaló que “los problemas empezaron en 1987, cuando algunas fuentes comenzaron a criticar que el sector privado, mientras se estaba beneficiando del *boom*, no estaba haciendo lo propio al no reinvertir los excedentes y así contribuir a las exportaciones y crecimiento” (Lago 1991: 281). La especulación nunca estuvo sustentada totalmente con evidencia. Sin embargo, en julio de 1987 el presidente García propuso la Ley de Estatización para minar a los supuestamente poderosos grupos económicos.

Las estadísticas oficiales mostraron luego que la inversión efectivamente se duplicó entre 1985 y 1987, aunque se orientó hacia la construcción y acciones en la Bolsa de Valores de Lima. Tres motivos principales, aparte del comportamiento de la inversión privada, probablemente influyeron en el presidente. Primero, el programa económico y el equipo tecnocrático no habían demostrado consistencia, lo que habría aumentado hacia una falta de confianza empresarial. Segundo, la popularidad política de García estaba empezando a ser opacada por la figura del secretario general del partido gobernante, el entonces ministro de Economía, Luis Alva Castro, y él necesitaba una fuerte iniciativa para reforzar su liderazgo¹⁹. Tercero, existía rivalidad con Dionisio Romero, líder del grupo económico más influyente²⁰. Por consiguiente, García tenía razones para pensar que la estatización de los bancos privados se volvería una herramienta económica y política para aumentar su poder personal de negociación.

Sin embargo, en el momento de emitir la ley, él sostuvo que el punto principal era democratizar el sistema financiero:

Hoy en día, el sistema financiero en el Perú es la herramienta más poderosa de concentración de fuerza económica y así, una influencia política y el mayor obstáculo para la democratización de la producción y la acumulación de ganancias. Debido a esto, (...) yo propongo al Par-

19. Un año después de la Ley de Estatización, los miedos personales de García sobre el poder creciente del círculo interno de Alva Castro empezaron a crecer: “la marcha atrás del Gobierno en el caso del Banco Wiese en octubre [1988] también es un signo del peso que iba tomando el grupo parlamentario del Apra en la toma de decisiones y, recíprocamente, del declive del mando absoluto de García” (*The Economist Intelligence Unit. Country Report: Peru, Bolivia*, No. 4, 1988, London, p. 9).

20. Graham (1992: 112) enfatizó que “[García] claramente buscó refrenar el poder de los banqueros, particularmente Dionisio Romero de quien se pensaba era un factor clave en el proceso de la toma de decisiones, dado el temperamento y estilo autocrático de Alan García”.

lamento su nacionalización y la toma de control por parte del Estado. Propongo transferir el crédito, actividades financieras y de seguros al Estado como un primer paso hacia la real democratización de nuestra economía” (García Pérez 1987a: 3).

La percepción del presidente acerca del poder de los grupos económicos se sustentó en parte por una reciente investigación oficial realizada por Anaya (1990)²¹. Su debilidad metodológica es clara, pues asumió *ex ante* que los bancos son propiedad y núcleo de negocios de clanes y subclanes familiares, una visión que se había criticado previamente de manera extensa. Nuestra investigación ha mostrado que los bancos comerciales pueden ser puntos de encuentro para desarrollar una red de contactos y establecer alianzas o nuevos negocios. Sin embargo, ésta no es una condición necesaria y suficiente para que los bancos sean considerados como centros de poder. Los estudios de los casos familiares (Parte II) muestran cómo cada grupo económico desarrolló su propia organización, pero que el núcleo de negocios no es necesariamente un banco.

A pesar de los argumentos contra la estatización, García continuó con su propuestas. Los efectos negativos para el proceso productivo fueron inmediatos y significativos. Primero, casi \$100 millones en líneas de crédito comerciales de los bancos extranjeros fueron cortados, como una expresión de la falta de confianza empresarial internacional en la estabilidad institucional del Perú²². Segundo, hubo algunas transferencias de fondos de los bancos a ser nacionalizados hacia las instituciones controladas por el Estado y un incremento de la demanda debido a la incertidumbre (Crabtree 1992: 125). Finalmente la contradictoria y radical política económica minó la confianza empresarial, lo que llevó a la comunidad empresarial a cancelar sus proyectos de inversión²³.

En medio del creciente conflicto y tensión política entre el presidente García y la oposición liderada por el novelista Vargas Llosa sobre la Ley de Estatización en 1987, un grupo económico dio un sorprendente golpe. Los

21. Como Carlos Franco, anterior consejero político de García, escribió en el prólogo a Anaya (1990), es notable que el Gobierno usó sólo el trabajo de Anaya, e ignoró los muy diferentes hallazgos en la investigación de la Superintendencia de Banca y Seguros.

22. *The Economist Intelligence Unit. Country Report: Peru, Bolivia*, No. 3, 1987, London, p. 7.

23. Graham (1992: 113) enfatizó que “Mientras [García] parecía determinado a seguir el modelo económico basado en la inversión privada, él también estaba haciendo un cambio definitivo hacia un papel estatal que aumente su rol en la economía y una posición gubernamental en contra de las empresas privadas (...) Las dos posiciones de García eran difícilmente compatibles”.

accionistas del Banco de Crédito vendieron el 51% de las acciones del banco a sus miles de empleados a través de la Bolsa de Valores de Lima para evitar la nacionalización. Aunque la reacción inicial de García fue hostil a la inesperada maniobra de los grupos económicos, él aprobó que el Banco de Crédito se convirtiera en una "cooperativa" autogestionada por los trabajadores según el Decreto Ley No. 468. Al mismo tiempo, el Gobierno impuso un nivel mínimo de 10% del crédito bancario para las pequeñas empresas y artesanos para todas las instituciones bancarias bajo el Decreto Ley No. 469²⁴. Sin embargo, un año después ninguna ley fue llevada a cabo, aunque algunos radicales del partido gobernante intentaron volver a abrir el problema de la nacionalización²⁵. Para entonces la confianza empresarial en el Gobierno había alcanzado su nivel más bajo. En conclusión, la Ley de Estatización implicó altos costos. Económicamente significó la anulación de proyectos privados de inversión, pérdida de crédito internacional y una falta completa de confianza empresarial. Por el lado político, el partido gobernante tuvo que aceptar las consecuencias del golpe organizado por los grupos económicos y enfrentar la resurrección de la oposición.

5. Compartiendo poder en el sistema bancario comercial

Nosotros aspiramos a obtener una mejor percepción del poder de los grupos económicos en el sistema bancario contestando dos preguntas. Primero, ¿tienen las instituciones estatales y privadas modelos diferentes de asignación del crédito con respecto a los grupos? Segundo, ¿cuál es el margen de maniobra de los grupos en la concentración del crédito dentro de los bancos comerciales privados? El análisis de los datos primarios ayudará a que entendamos la fortaleza de los grupos económicos en un período de intervención estatal extrema: la estatización del sistema financiero en 1987.

5.1 La participación del Estado y los grupos económicos

El verdadero fondo de las declaraciones presidenciales necesita ser analizado cuidadosamente. Primero, los sectores público y privado tenían una participación casi igual en depósitos y colocaciones del sistema, según

24. *The Economist Intelligence Unit. Country Report: Peru, Bolivia*, No. 1, 1989, London, p. 10.

25. Según *The Economist Intelligence Unit* (No. 1, 1989, p. 9-10), el senador del Apra, Melgar, indicó a representantes del FMI que el Gobierno había puesto I/. 2,694 millones como fondo para apoyar la nacionalización de bancos privados y aseguradoras.

datos de 1980, 1985 y 1990, contradiciendo su percepción de dominio por parte del sector privado.

Como puede verse en los cuadros 10.4 y 10.5, los bancos comerciales del Estado tenían una participación promedio del mercado de préstamos de 49.8% para el período, mientras los bancos comerciales privados eran dinámicos en el mercado de los depósitos con un promedio de 53.9%.

Según el Cuadro 10.4, mientras los principales bancos privados (Crédito, Wiese y Lima) perdían participación de mercado debido al surgimiento de nuevas instituciones más pequeñas (de 40% a 37.5%); los principales bancos de propiedad del Estado (Continental, Internacional y Popular) habían caído de un 34.5% de participación del mercado en 1980 a 25% en 1990 al término del gobierno de García. Sin embargo, las principales instituciones públicas y privadas tenían participaciones casi equivalentes en los mercados de préstamos comerciales en 1980. En 1985 y 1990, los bancos comerciales del Estado lograron un liderazgo de 14 y 10 puntos porcentuales por encima de sus rivales, los bancos comerciales privados (Cuadro 10.5).

Segundo, la distribución de la propiedad en la banca comercial revela dos patrones. En la banca asociada, el Estado posee el banco completamente. En la banca comercial privada, había una mezcla de accionistas. Mientras más grande es el capital del banco, más diversificado se vuelve y los grupos económicos más grandes participan como accionistas. Mientras más pequeño es el tamaño del capital del banco, más se identifican a grupos económicos altamente integrados o grupos uni-sectoriales. Por ejemplo, la estructura de accionistas del Banco de Crédito muestra que éste es un punto de encuentro para los diversos grupos económicos. La mayoría de ellos tiene importantes participaciones de mercado, pero tiende a no competir activamente entre sí en esos sectores (por ejemplo, el aceite comestible, grasas, textil, molinos de trigo, bienes raíces y pesca). Al mismo tiempo, estos grupos económicos operan en mercados competitivos pero producen bienes y servicios complementarios a su propio núcleo de negocios, como el transporte, seguro, almacenaje, inversión, construcción, transporte marítimo, etc. Este tipo de negocios crea posibilidades de acuerdos mutuos entre los grupos económicos. Sin embargo, bancos como el Wiese y Lima, así como los bancos pequeños fundados durante la década de 1980, tenían como su accionista principal a grupos económicos relacionados con la actividad cervecera, minera y agroindustrial. La competencia por los recursos financieros dependía del desempeño y perspectivas sectoriales. Resumiendo, en una economía doméstica tan pequeña como la del Perú, los grupos económicos tienden a usar los bancos como puntos de encuentro con el objetivo de construir redes de contactos para negocios futuros a fin de incrementar la competitividad.

Cuadro 10.4

**COMPOSICIÓN DE LOS DEPÓSITOS EN MONEDA
NACIONAL EN EL SISTEMA BANCARIO, PERÚ: 1980, 1985, 1990**

Año	1980	1985	1990
	%	%	%
Banco privado	51.5	48.1	62.1
Crédito	28.3	28.0	22.3
Wiese	8.6	6.6	9.4
Comercial	6.1	-	-
De Lima	3.6	4.1	5.8
Bandesco	0.7	1.0	1.3
Latino	-	2.5	7.8
Mercantil	-	1.6	1.9
Reg. del Norte	1.6	1.9	2.7
Sur del Perú	1.7	2.4	2.9
Financiero	-	-	1.9
De Comercio	0.9	-	2.7
Probank	-	-	1.1
Sudamericano	-	-	n.a.
Banex	-	-	n.a.
CCC	-	-	2.3
Del Estado	45	44.9	34.7
Continental	14.4	18.9	11.7
Internacional	8.2	9.5	8.1
Popular	11.9	8.6	5.2
Nor Perú	2.2	2.1	2.8
Surmebanc	3.3	1.6	1.7
De los Andes	1.5	1.3	2.1
Amazónico	1.6	0.8	1.4
Caja de Ahorros	1.9	2.0	1.3
Extranjeros	3.5	7	3.3
Citibank	0.8	1.4	0.2
Extebandes	-	1.1	2.7
Interandino	-	-	0.4
Interamericano	-	-	n.a.
Nuevo Mundo	-	-	n.a.
Londres	0.4	1.0	-
Tokyo	1.3	1.2	-
B. of America	1.0	1.7	-
C. De Madrid	-	0.1	-
Ch. Manhattan	-	0.5	-
TOTAL	100	100	100

Nota: El guión indica que el banco no existía en esa fecha. "n.a" indica que no existen datos disponibles.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros. *Memoria Anual 1980, 1985, 1990*, Lima.

Cuadro 10.5

COMPOSICIÓN DE LOS PRÉSTAMOS EN MONEDA NACIONAL EN EL SISTEMA BANCARIO, PERÚ: 1980, 1985, 1990

Años	1980	1985	1990
	%	%	%
Bancos privados	46.4	38.3	48.9
Crédito	23.9	19.9	15.0
Wiese	7.2	6.6	8.5
Comercial	6.6	-	-
De Lima	3.4	2.8	4.4
Bandesco	0.6	1.9	1.4
Latino	-	1.7	6.0
Mercantil	-	1.8	1.0
Reg. del Norte	1.1	1.0	1.3
Sur del Perú	1.8	2.4	4.1
Financiero	-	-	1.5
De Comercio	1.8	-	2.3
Probank	-	-	0.5
Sudamericano	-	-	n.a.
Banex	-	-	n.a.
CCC	-	-	2.8
Del Estado	50.5	52.3	46.5
Continental	13.4	16.9	17.8
Internacional	7.7	10.0	9.8
Popular	16.4	17.4	11.2
Nor Perú	2.3	1.4	1.8
Surmebanc	3.8	2.8	2.6
De los Andes	2.1	0.8	1.0
Amazónico	2.0	1.4	1.0
Caja de Ahorros	2.8	1.7	1.3
Extranjeros	3.1	9.3	4.6
Citibank	1.0	0.7	0.0
Extebandes	-	5.7	4.4
Interandino	-	-	0.2
Interamericano	-	-	n.a.
Nuevo mundo	-	-	n.a.
Londres	0.5	0.8	-
Tokyo	1.1	0.9	-
B. of America	0.5	0.5	-
C. De Madrid	-	0.3	-
Ch. Manhattan	-	0.3	-
TOTAL	100	100	100

Nota: El guión indica que el banco no existía en esa fecha. "n.a" indica que no existen datos disponibles.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros. *Memoria Anual 1980, 1985, 1990*, Lima.

5.2 La concentración del crédito

La asignación del crédito es importante para entender la posición de los grupos económicos en el sistema financiero. Este problema se analizará a través de dos variables, a saber, la concentración del crédito y, en la próxima sección, las fuentes de endeudamiento de los grupos.

En el sistema entero, como puede verse en el Cuadro 10.6, el grado de concentración del crédito cambió radicalmente después de que la Ley de Estatización (julio de 1987) se emitiera -pero difícilmente en la dirección deseada-. Las estadísticas muestran la inconsistencia entre los hechos y las declaraciones políticas del presidente.

Cuadro 10.6

CONCENTRACIÓN DE PRÉSTAMOS DE CORTO PLAZO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS CON EL SISTEMA BANCARIO, JUNIO 1986-AGOSTO 1989

(Porcentajes por trimestres, antes y después de la Ley de Estatización)

Grupo	ANTES			DESPUÉS			
	ene-86	dic-86	ene-87	dic-87	ene-88	dic-88	ago-89
Romero	4.07	4.43	2.98	4.03	3.66	4.31	6
Brescia	3.59	2.79	2.28	3.12	3.94	4.26	5.58
Wiese	0.58	0.6	0.51	0.94	0.85	1.14	1.23
Bentín	1.09	1.06	0.99	1.46	1.78	1.87	1.26
Bunge	1.22	1.11	0.81	1.15	0.59	0.99	1.68
TOTAL	10.55	10	7.58	10.69	10.83	12.56	15.75

Nota (1): Ver texto.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, *Informe de deudores*, varios años, Lima.

El Cuadro 10.7 nos da importante información: este alto nivel de concentración de crédito en unos pocos prestatarios grandes era aun más cierto en el caso de los bancos de propiedad del Estado²⁶. Como

26. Graham (1992: 112) nombró el sistema de crédito como un sistema de "compadrazgo" y remarcó que "irónicamente, el sistema del compadrazgo es aun más prevaleciente en los bancos estatales con su burocracia extendida, que en los bancos privados".

puede verse en el Cuadro 10.7, en el caso de los bancos del Estado, el 10% de los más grandes prestatarios (que representan a los grupos económicos) recibió el 84% de los créditos en junio de 1991. La cifra para los bancos comerciales privados era de 'sólo' 78%. En otras palabras, los grupos económicos son, sin duda, prestatarios importantes del sistema bancario y tanto instituciones privadas como estatales respaldan su funcionamiento.

Cuadro 10.7

**CONCENTRACIÓN DE PRÉSTAMOS BANCARIOS AL
30 DE JUNIO DE 1991**

Banca	Monto (1)	2% (2)	10% (2)
Desarrollo estatal (3)	8,311	61.50	88.80
Propiedad del Estado (4)	64	54.30	84.10
Cajas de ahorro	194	47.40	80.60
Comercial doméstico	939	46.30	77.80
Comercio exterior	102.508	29.2	61.7
Casas financieras	110.666	17.8	55.7
Instituciones mutuales	10.162	38.6	52.3
Sistema bancario	2,528,817	52.6	82.4

Notas: (1) Oferta total de crédito (en moneda doméstica - miles de nuevos soles).

(2) Participación de los grupos en el crédito de acuerdo a los montos superiores: del 2% al 10% superior.

(3) Principalmente bancos de desarrollo agrícola, industrial, minero e hipotecario que pertenecen al Estado.

(4) Bancos comerciales propiedad del Estado.

El cuadro sólo considera préstamos por encima de los 1000 nuevos soles.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (1991), reportes no publicados, Apéndices estadísticos, Lima.

5.3 Las fuentes de endeudamiento bancario

Hemos visto en capítulos anteriores cómo los grupos pudieron manejar sus recursos financieros como si fuesen micromercados de capital. Sin embargo, cuando los grupos tienen acceso privilegiado a la propiedad, poseen un alto perfil en los círculos financieros; y cuando la intervención del Estado crea tasas de interés subsidiadas generalizadas, los grupos pueden aprovechar estas ventajas. ¿Cómo hicieron ellos uso de su margen de maniobra? Las estadísticas que se presentan a continuación darán luz a

este problema, revelando la importancia de las fuentes privadas y públicas en los préstamos de los grupos económicos.

El Cuadro 10.8 muestra el equilibrio entre los sectores público y privado en cuanto a los préstamos a los grupos económicos. Wiese y Bunge & Born tenían los más altos ratios (más del 60%) mientras, en el caso de las instituciones de banca estatal, Cosapi era el grupo con el nivel más alto de concentración. Éste es un caso excepcional, pues el grupo económico recibió contratos de construcción de empresas del sector público. Estos contratos requerían que parte de las operaciones financieras estén canalizadas a través de bancos de propiedad del Estado. Finalmente, Cofide representó por lo menos 10% del financiamiento en tres grupos económicos altamente diversificados, Romero, Brescia y Bentín (ver estudios de caso familiar en los capítulos 4 a 7), los cuales estaban activamente ocupados extendiendo su infraestructura industrial.

El Cuadro 10.9 desagrega aun más las cifras para los bancos comerciales privados. Los principales bancos privados como Crédito, Wiese y Lima representaron un promedio de 80% del financiamiento de las deudas de los grupos económicos. Encontramos que aquellos grupos con más participación en un banco específico tienden a tener niveles relativamente más altos de deuda con esa institución. Esto se muestra en el caso de Romero y Raffo, cuyos representantes estaban actuando como presidente y vicepresidente del Directorio del Banco de Crédito. El mismo patrón pudo verse con el grupo de Wiese en el Banco Wiese. Sin embargo, una excepción interesante es el caso del Grupo Bunge & Born, que a pesar de ser un accionista minoritario de los bancos, posee un nivel relativamente alto de endeudamiento. Esto se explica por el hecho de que este grupo económico representa una fuente atractiva de negocio diversificado para los bancos, no sólo debido a su gran capital y manejo de altos niveles de efectivo por producir y vender bienes de consumo masivo, sino también por su conexión con el comercio exterior.

El Cuadro 10.10 desagrega más allá las cifras sobre endeudamiento con bancos comerciales estatales y revela un nivel más alto de concentración: nueve de los diez grupos económicos optaron por obtener préstamos de sólo tres instituciones (entre 85 y 100%). El Banco Continental, banco estatal líder, representó el 53.7% del financiamiento bancario de por lo menos seis de los diez grupos económicos. Un ejemplo diferente es el Grupo Bentín, cuya inversión en cervecerías en la costa norteña y la selva durante la década de 1980 le permitió tener un trato especial, lo cual explicaría su acceso al banco regional (50.3%).

Cuadro 10.8

FUENTES DE CRÉDITO BANCARIO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS POR TIPO DE INSTITUCIÓN AL 30 DE ABRIL DE 1987
(Porcentajes)

Grupos	Nac (a)	Extranjero (b)	Ins.Fin (c)	Sub.Tot	Est (d)	Des (e)	Ins.F.Est (f)	Cofide (6)	Subtotal	Total
Romero	33.7	1	14.6 (1)	49.3	29.9	7.3	3.4	10.1	50.7	100
Brescia	28.4	6.5	7.1	42	22.7	22.8	2.3	10.2	58	100
Wiese	61.9	5	12 (2)	78.9	7.9	8.2	0.8	4.2	21.1	100
Bentín	29.4	0.8	15.1	45.3	13.1	3.1	26.2 (3)	12.3	54.7	100
Lanatta	29.9	0.8	15	45.7	34.7	9.1	7.4	3.1	54.3	100
Bunge	69.2	0.5	6.9	76.6	21.7		1.5	0.2	23.4	100
Nicolini	34.9	2.8	9.6	47.3	26.5	19.8	6.4		52.7	100
Ferreyros	29.1	9.8	10.4	49.2	31	6.6	12.8	0.4	50.8	100
Cosapi	31.1	3.7	5	39.8	40 (4)	4.8	15.4		60.2	100
Raffo	43.6	4.8	11.4	59.8	12.2	11.5	5.4	11.1 (5)	40.2	100

Notas: (a) Nac = Bancos comerciales de propiedad de capital nacional. (b) Extranjero = Bancos comerciales de propiedad exclusiva de capital extranjero.

(c) Ins.Fin = Instituciones financieras de propiedad de capitales nacionales. (d) Est = Bancos comerciales de propiedad del Estado.

(e) Des = Bancos de desarrollo propiedad del Estado. (f) Ins.F.Est = Instituciones financieras propiedad del Estado. (1) 86.8% fue entregado por la Financiera de Crédito.

(2) 55.8% fue entregado por la Financiera de Crédito y 34.2% por Sogewiese. (3) 63.3% entregado por Peruinvest. (4) 47.5% fue entregado por el Banco Continental y 26.1% por Interbanc.

(5) 8.6 puntos porcentuales se explican por las deudas de las mutuales provinciales. (6) Las mutuales están incluidas, pero no cuentan con más de un punto porcentual.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (1987), *Nivel de concentración bancaria por grupos económicos al 30.04.87*, reporte no publicado, División de Análisis de Riesgos, Lima.

Cuadro 10.9

**FUENTES DE CRÉDITO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN BANCOS COMERCIALES
PRIVADOS AL 30 ABRIL DE 1987**
(Porcentajes)

Grupos	Crédito	Wiese	Lima	SubTot	Otros	Total
Romero	51.1	26.2	0.8	78.1	21.9 (1)	100
Brescia	25.2	42.9	11.3	79.4	20.6 (2)	100
Wiese	25.4	66.4	2.3	94.1	5.9	100
Bentín	35.1	32.9	28.9	96.9	3.1	100
Lanatta	20.6	29.1	23.1	72.8	27.2 (3)	100
Bunge	57.4	22.1	3.8	83.3	16.7	100
Nicolini	45.6	9.6	10.7	65.9	34.1	100
Ferreyros	56.1	7.5	3.6	67.2	32.8 (4)	100
Cosapi	41.5	20.6	4.4	66.5	33.5 (5)	100
Raffo	57.4	37.6	-	95.0	5.0	100

Notas: (1) El Banco Mercantil representa 7.5 puntos porcentuales. (2) El Banco Latino representa 9.9 puntos porcentuales. (3) El Banco Mercantil y el Banco Latino representan 12 puntos porcentuales respectivamente. (4) El Banco Latino representa 9.4 puntos porcentuales. (5) El Banco Latino representa 19.4 puntos porcentuales.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (1987), *Nivel de concentración bancaria por grupos económicos al 30.04.87*, reporte no publicado, Departamento de Análisis de Riesgos, Lima.

Cuadro 10.10

FUENTES DE CRÉDITO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN BANCOS COMERCIALES DE PROPIEDAD DEL ESTADO AL 30 DE ABRIL DE 1987
(Porcentajes)

Grupos	Conti (a)	Inter (b)	Popular (c)	SubTot	Otros	Total
Romero	41.7	28.2	29.3	99.2	0.8	100
Brescia	56.7	10.9	17.9	85.5	14.5	100
Wiese	61.0	28.4	0.2	89.6	10.4 (1)	100
Bentín	49.7	-	-	49.7	50.3 (2)	100
Lanatta	67.2	7.9	15.6	90.7	9.3	100
Bunge	62.4	37.6	-	100.0	-	100
Nicolini	34.5	29.4	33.6	97.5	2.5	100
Ferreyros	53.7	22.0	12.4	88.1	11.9	100
Cosapi	47.5	26.1	11.6	85.2	14.8 (3)	100
Raffo	70.0	0.9	29.1	100.0	-	100

Notas: a = Banco Continental, b = Banco Internacional del Perú, c = Banco Popular del Perú.

(1) El Banco Surmebanc representa 10.4 puntos porcentuales. (2) El Banco Amazónico representa 28.1 puntos porcentuales y el Banco Nor Perú, 22.1 puntos porcentuales. (3) El Banco Latino representa 9.9 puntos porcentuales.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (1987), *Nivel de concentración bancaria por grupos económicos al 30.04.87*, documento sin publicar. Departamento de Análisis de Riesgo, Lima.

Para resumir, los préstamos bancarios de los grupos económicos se obtuvieron de fuentes privadas y públicas. Los tres principales bancos comerciales privados, a los que los grupos estaban más estrechamente relacionados por propiedad y control gerencial, fueron los medios más importantes para obtener préstamos de fuentes privadas. El banco comercial estatal líder, dado sus altos estándares de gerencia profesional, fue la principal fuente del sector público que proveyó de recursos financieros a los grupos económicos.

5.4 Nivel de endeudamiento

Información adicional sobre la importancia de los grupos en el sector financiero se logra analizando el nivel de deuda de un grupo con los bancos de manera individual. Esto puede ser enfocado desde dos ángulos.

Primero, se analizarán los rangos de concentración para ver si hay una correlación entre las proporciones de deuda y la propiedad de los grupos respecto de los bancos. El Cuadro 10.11 hace pensar en una diferencia significativa entre el nivel de deuda que el grupo económico podría obtener del banco estatal en contraposición a los bancos privados. Por ejemplo, en un caso, el nivel más alto de deuda (7.3%) del grupo de Romero como un prestatario individual era con el Banco Mercantil (privado) y el nivel más alto con el sector estatal era 4.2% (Interbanc).

En el caso de los bancos privados comerciales, es importante subrayar dos aspectos. Primero, seis de los diez grupos económicos alcanzaron sus niveles más altos de deuda con instituciones donde ellos tenían una mínima participación en la propiedad y gerencia. En la mayoría de los casos, esto se refería a los bancos comerciales privados relativamente pequeños y establecidos en la década de 1980. Esto puede ser explicado por la inicial agresividad de estos 'recién llegados' y su estrategia de conseguir cuentas de grandes firmas fiables. Segundo, grupos económicos que son cofundadores (pero sin mayor participación en la gerencia) de bancos, como los Bentín y Ferreyros, tenían su nivel más alto de deuda con aquellos bancos en los que tenían cierta propiedad y control. Pero al mismo tiempo, ellos estaban obteniendo no más del límite legal de 4% que les era permitido.

Los casos de los bancos estatales son interesantes, dado que una empresa privada no puede adquirir acciones, aunque su representante puede ser invitado al Directorio. Debido a esto, los grupos económicos no pudieron obtener altos niveles de deuda. Sin embargo, seis de los diez grupos económicos prefirieron el Banco Continental. La razón principal fue que este banco mantuvo un estándar de alta dirección profesional con el objetivo de ser competitivos *vis a vis* los bancos privados y esto le permitió obtener una porción importante del mercado bancario.

Cuadro 10.11

**RANGOS DE CONCENTRACIÓN DEL CRÉDITO POR GRUPOS ECONÓMICOS
AL 30 DE ABRIL DE 1987**

Bancos	Privados (1)				Estado (2)			
	Más alto		Más bajo		Más alto		Más bajo	
Grupos	Banco	%	Banco	%	Banco	%	Banco	%
Romero	Mercantil	7.3	Comercio	0.2	Interbanc	4.20	Nor Perú	0.7
Brescia	Wiese	2.1	Reg.Norte	0.2	Continental	1.00	Nor Perú	0.1
Wiese	Wiese	6.0	Latino	0.1	Continental	0.3	Interbanc	0.3
Bentín	Lima	2.0	Latino	0.1	Amazónico	3.2	Continental	0.4
Lanatta	Mercantil	4.4	Sur-Perú	0.6	Continental	2.5	Interbanc	0.7
Bunge	Sur-Perú	3.4	Lima	0.5	Interbanc	0.8	Continental	0.3
Nicolini	Bapeco	4.6	Wiese	1.2	Popular	1.9	Surmebanc	0.3
Ferreyros	Financiero	2.4	Bandesco	0.4	Nor-Perú	2.4	Surmebanc	0.3
Cosapi	Latino	1.5	Lima	0.2	Andes	1.5	Popular	0.3
Raffo	Wiese	2.0	Sur-Perú	0.3	Continental	0.5	Popular	0.3

Notas: (1) Bancos comerciales privados. (2) Bancos comerciales de propiedad del Estado.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (1987), *Nivel de concentración bancaria por grupos económicos al 30.04.87*, documento sin publicar. Departamento de Análisis de Riesgo, Lima.

El segundo ángulo de análisis es la importancia de los grupos económicos en la concentración bancaria a nivel de las instituciones, tal como se documenta en el Cuadro 10.12. Los diez grupos económicos mostraban en promedio los niveles más altos de concentración en los bancos comerciales privados que en los bancos del Estado. Existe similitud en el criterio de asignación de crédito en los casos de las instituciones principales. Los casos del Banco de Crédito (19.9% de los préstamos, ver Cuadro 10.5) y el Banco Continental (16.9%) muestran que los grupos económicos recibieron 13.2% y 12.6% de los préstamos en el principal banco privado y en los bancos comerciales del Estado, respectivamente. En el caso del Banco Wiese se muestra que el grupo familiar fundador (Wiese) y el grupo privado más influyente (Romero) tenían las tasas más altas de concentración. El caso del Banco de Crédito es interesante porque muestra cómo los grandes grupos económicos diversificados capturaron típicamente alrededor del 1%, con la excepción del grupo de Romero (3.8%). Sin embargo, lo que realmente interesa es que la competencia entre los grupos dentro de esta institución no es tan vigorosa, considerado el monto y facilidades de crédito que el banco líder, que posee un tercio del mercado nacional, puede ofrecer.

La concentración de endeudamiento por parte de los grupos económicos del sistema bancario de desarrollo del Estado también fue significativo. Por ejemplo, en el Cuadro 10.13 uno puede observar esto; de una muestra de 135 grupos económicos en el portafolio de deudores del Banco Industrial del Perú, los 15 grupos más importantes constituían el 84% del total de la deuda. Ocho de ellos, quienes estaban relacionados estrechamente a los directorios de los bancos privados, absorbieron el 12% de los fondos disponibles en 1989.

Las estadísticas sustentan así dos conclusiones principales. Primero, tanto el Estado, a través de sus instituciones bancarias comerciales y de desarrollo, como el sector privado, desarrollaron patrones similares de asignación de crédito hacia los grupos económicos en el Perú. La razón principal es que los grupos económicos tenían las garantías, activos fijos, ratios de rentabilidad, participaciones de mercado y relaciones patrimoniales con el sistema financiero, que les permitió ser considerados buenos sujetos de crédito. De esta manera, todas las entidades financieras tendieron a disminuir el riesgo de sus portafolios de deuda asignando crédito a los grupos económicos. Esto no sólo es verdad en el caso de las instituciones privadas donde los grupos económicos son accionistas en un porcentaje significativo, sino también de manera muy importante en el sistema bancario comercial y de desarrollo del Estado. El volumen de operaciones y la probabilidad de repago del préstamo fueron las variables más importantes que explicarían la similitud del criterio de asignación de crédito aplicadas a los grupos económicos, tanto por la banca del Estado, como por la banca privada, lógicamente.

Cuadro 10.12

**PORCENTAJE DEL PORTAFOLIO DE CADA BANCO REPRESENTADO POR CADA GRUPO
AL 30 DE ABRIL DE 1987
(Porcentajes)**

Bancos	Privados			Estado		
	Crédito	Wiese	Lima	Continental	Interbanc	Popular
Romero	3.8	5.4	0.2	3.2	4.2	3.2
Brescia	0.5	2.1	0.9	1	0.4	0.4
Wiese	0.8	6	0.3	0.3	0.3	
Bentín	0.5	1.4	2	0.4		
Lanatta	0.6	2.2	2.8	2.5	0.6	0.8
Bunge	1.8	1.9	0.5	0.7	0.8	
Nicolini	2.1	1.2	2.1	1.4	2.3	1.9
Ferreyros	1.4	0.5	0.4	1.7	1.4	0.6
Cosapi	0.5	0.7	0.2	0.9	1	0.3
Raffo	1.3	2		0.5		0.3
Grupos	13.2	23.4	9.4	12.6	11	7.5

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (1987), *Nivel de concentración bancaria por grupos económicos al 30.04.87* documento sin publicar. Departamento de Análisis de Riesgo, Lima.

Cuadro 10.13

**CONCENTRACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS DEL BANCO INDUSTRIAL A
LOS GRUPOS ECONÓMICOS AL 30 DE JUNIO DE 1989**

(Intis l/. mn)

Grupos	Préstamos	%
Romero	7,768	4.2
Brescia	1,408	0.7
Wiese	4	0.0
Bentín	147	0.1
Lanatta	623	0.3
Bunge	6,465	3.5
Nicolini	5,526	2.9
Ferreyros	141	0.1
Watmough	65,012	35.0
Rizo Patrón	46,605	25.1
Claux	7,068	3.8
Urteaga	4,505	2.4
Del Solar	4,271	2.3
Corteco	3,877	2.1
Goryn	2,755	1.5
15 Grupos	156,075	84
Otros 120	29,643	16
Total de grupos	185,718	100

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (1989), *Detalle de concentración de grupos financieros por entidades-grupos deudores al 30 de junio de 1989*. Estadísticas no publicadas, Lima.

Segundo, los grandes grupos económicos tendieron a asumir los más grandes niveles de deuda de la banca privada y en los que eran accionistas mayoritarios, pero también operaban con la más eficaz y profesional institución del Estado. En términos generales, el nivel de concentración estaba cercano al 4% del límite legal en el caso de pequeños y medianos bancos, pero esta proporción era mucho menor en el caso de bancos más grandes y líderes. El tamaño de la deuda y la infraestructura de servicios de banca explicaría esta lógica parcialmente. Pero también la pugna redistributiva entre los grandes grupos económicos diversificados creó condiciones para un criterio aun más conservador de asignación del crédito. Esto se diseñó con el objetivo de asegurar la estabilidad financiera de la institución entera. Esto era más importante que la demanda a corto plazo por recursos financieros.

6. Capitalizando oportunidades

Hasta ahora hemos comparado el acceso de los grupos económicos a las instituciones financieras privadas y públicas sobre la base de su desempeño y características organizacionales. Para concluir, debemos examinar algún programa de crédito estatal específico que tenía objetivos abiertamente promocionales y ver si los grupos también tuvieron éxito en obtener una porción sustancial.

Cofide fue establecido por el gobierno militar de Velasco a mediados de la década de 1970 con el objetivo de centralizar las operaciones financieras de promoción del Estado. Durante la década de 1980, el 9% de las necesidades financieras del sector industrial fueron apoyadas a través de Cofide (Iguñiz y Muñoz 1992: 100). La asignación de crédito se llevó a cabo a través de líneas promocionales. La mayoría de estas líneas recibió fondos del Banco Central (que decidía la tasa de interés) y de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid).

Las decisiones principales en la asignación del crédito estaban en manos del Comité de Crédito y Finanzas de Cofide, en el que había representantes de los ministerios de Industria, Agricultura, Pesca y Minería. La administración del préstamo era de responsabilidad de los intermediarios financieros del sistema. El patrón de préstamo era, en general, que la línea promocional apoyaría no más del 70% del proyecto aprobado, mientras el restante 30% tenía que ser cubierto por el intermediario financiero y la

empresa, cuya participación en la inversión no debería ser menor al 10% del monto requerido por el proyecto.

El objetivo de esta sección es analizar las líneas de crédito promocional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo de Inversiones Regionales (Fire), el Fondo de Bienes de la Capital (Foncap), el Fondo de Exportaciones (Fonex) y el Fondo de Redescuento Agroindustrial (Frai).

El Cuadro 10.14 sugiere que 26 grupos económicos concentraron al menos el 20% del crédito en cuatro de cinco líneas promocionales, según el balance al 31 de diciembre de 1986. Grupos con intereses en agroindustria, manufactura, servicios especializados y banca como Romero, Nicolini, Bentín, Bertello, Ferreyros, Ikeda y Takagaki tuvieron acceso a por lo menos tres líneas de crédito.

Un análisis del fondo de crédito promocional puede mostrar cómo el crédito subvencionado fue usado principalmente por los grupos económicos. Por ejemplo, el 80% de los proyectos del Fondo del Banco Interamericano de Desarrollo fue aprobado durante el gobierno de Belaunde (1980-1985) y se concentró el 45.3% de ellos en Lima, comparado con sólo el 10.5% de los proyectos en la selva. Sin embargo, es importante notar que el proyecto de plantación de aceite de palma del Grupo Romero en la selva absorbió el 20.2% de los recursos del BID, como puede verse en el Cuadro 10.15. El resto de los nueve puntos porcentuales del crédito fue orientado parcialmente a apoyar proyectos como la extensión de una planta de procesamiento minero en Pasco (Brescia), una planta procesadora de pollos en las afueras de Lima (Takagaki), una ampliación de líneas productivas de baldosas de cerámicos en Lima (Verme-Pinasco), equipo para una fábrica de hilos de fibra de alpaca en Arequipa (Pathey & Corzo) y equipo para una fábrica de vidrio en Lima (Bentín). En general, la naturaleza de los proyectos principales era: 19.8%, establecer plantas industriales; 16.5% para la maquinaria y equipo industrial y 13.2% para maquinaria minera. Sólo el 6.6% de los proyectos correspondió a la agroindustria.

En el caso del Fondo de Inversión Regional (Fire), el 98.9% de los proyectos fue aprobado por el gobierno de Belaunde. Tomando en consideración la localización geográfica, la cartera de proyectos apoyados fue la siguiente: 38.5% estaba en la costa norteña (principalmente Lambayeque y La Libertad) y 31.4% en las regiones montañosas del sur (particularmente en Arequipa). Aunque las regulaciones prohibieron el financiamiento de proyectos en Lima, se asignó 5.4% de los fondos a las industrias de alimentos y bebidas localizadas en las afueras de Lima, como la de alimentos balanceados (Takagaki), pollo (Ikeda), aceite vegetal y de pescado (Pacocha) y una refinería de azúcar (Andahuasi).

Cuadro 10.14

**CONCENTRACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS DE COFIDE A LOS
GRUPOS ECONÓMICOS EN PORCENTAJES POR LÍNEA DE
CRÉDITO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986**

Participación del total para:	BID		FIRE		FOCP	FONX	FRAI
	Inti	Dólar	Inti	Dólar	Inti	Dólar	Inti
Bentín	0.34	4.78	2.95	8.31	1.04	-	1.02
Berckemeyer	-	-	0.30	-	-	-	0.05
Bertello	-	-	0.29	-	1.17	0.24	0.05
Brescia	0.02	3.70	0.69	7.77	-	-	-
Verme Pinasco	-	-	0.44	-	1.50	-	0.36
Ferrand	-	-	-	-	-	-	2.93
Ferreyros	-	-	0.47	-	0.76	-	16.07
Fon Chu	-	-	-	-	-	-	0.15
Graña y Montero	-	-	-	-	0.02	-	-
Guinea	-	-	3.20	0.18	-	-	-
Lanatta Piaggio	-	-	0.52	2.31	0.03	-	-
Lindley	0.12	-	-	-	-	-	0.24
Maqueira	-	-	-	-	0.06	-	-
Mavila	-	-	3.42	-	-	-	-
Moya Planas	-	-	-	-	-	-	0.56
Muncher Puppo	-	-	-	-	0.02	-	-
Nicolini	1.87	-	1.47	-	-	1.74	0.14
Olaechea	-	-	0.39	-	-	-	0.79
Pathey & Corzo	-	-	-	-	-	-	0.71
Romero	21.07	-	19.73	-	5.57	-	6.48
Rubini Drago	-	-	-	-	-	-	0.02
Ikeda	0.16	-	0.17	-	-	-	0.13
Takagaki	5.49	-	0.19	-	-	-	1.98
Tizón Pacheco	-	-	1.78	2.11	-	-	-
Ventura	-	-	-	-	0.10	-	-
Wiese	-	-	-	-	-	-	0.11
Grupos	29.07	8.48	36.01	20.68	10.45	1.98	32.15

Fuente: Corporación Financiera de Desarrollo (1986). Reporte no publicado, Apéndice estadístico, Lima.

Cuadro 10.15

PRÉSTAMOS DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

Grupo	Compañía	Localización	Intis	%	Dólares	%
Romero	Oleoginosas Pisco	Ica	1,426,607.63	0.86	-	-
	Palmas del Espino	San Martín	33,600,797.04	20.21	-	-
Brescia	Minera Atacocha	Pasco	-	-	774,000.00	3.7
	Cía. P. Pintura	Lima	39,500.00	0.02	-	-
Bentín	Cía. Manf. Vidrio	Lima	565,000.00	0.34	1,000,000.00	4.78
Nicolini	Fáb. Tejidos de Ica	Ica	3,101,300.58	1.87	24,327.00	0.12
Verme-Pinasco	Cerámicas Lima	Lima	-	-	2,030,000.00	9.71
Pathey & Corzo	Condor Tips	Arequipa	-	-	1,654,057.10	7.91
Takagaki	Avepack	Lima	9,132,067.40	5.49	-	-
Ferreyros	Metalurgia Perú	Lima	-	-	165,750.00	0.78
Ikeda	Molinos Mayo	Lima	271,250.00	0.16	-	-
Lindley	Frutos del País	Lima	205,625.00	0.12	-	-
10 grupos			48,342,147.65	29.07	5,645,134.10	27.01
67 préstamos			117,932,513.04	70.93	15,257,604.37	72.99
TOTAL BID			166,274,660.69	100.00	20,902,738.47	100.00

Fuente: Corporación Financiera de Desarrollo (1986). Reporte no publicado, Apéndice estadístico, Lima.

La asignación de recursos, según el Cuadro 10.16, muestra que 15 grupos económicos absorbieron más de un tercio de los fondos en moneda nacional, mientras que sólo cinco grupos absorbieron un quinto del fondo de divisas. Cuatro grupos económicos captaron el 28.2% de los fondos. Esto se asignó a mejoras para las plantaciones de aceite de palma (Romero, 19.2%); una planta procesadora de langostinos en la costa norteña (Guinea, 3.2%); una cervecería en el norte (Bentín, 2.9%) y una fábrica de ensamblaje de motocicletas en la selva (Mavila, 2.8%).

Además, el 52.3% de los proyectos perteneció a la industria manufacturera y el 25.4% a la industria de alimentos, mientras que sólo el 2.9% fue para proyectos privados agrícolas.

Los proyectos del Fondo de Bienes de Capital, Foncap, habían sido básicamente (94.1%) aprobados en el gobierno de Belaunde. Geográficamente, los proyectos se localizaron en Lima (63.2%), de los cuales el 27.7% se enfocó en la adquisición de equipo de transporte y telecomunicaciones, 25.6% de equipo industrial y 3.1% de equipo de pesca. El Cuadro 10.17 muestra que se asignó a diez grupos económicos casi el 10% de los fondos. La asignación era principalmente para las plantaciones de aceite de palma (Romero, 5.7%), equipo de cerámica (Verme-Pinasco, 1.5%), equipo para cervecería (Bentín, 0.9%) y maquinaria en general (Ferreiros, 0.7%). Un aspecto notable es que las compañías estatales absorbieron el 60% de este fondo promocional.

El Fondo de las Exportaciones, Fonex, fue organizado para apoyar las operaciones del postembarque para las exportaciones de bienes de consumo durable y también el trabajo de consultoría técnica involucrado en la exportación de bienes de capital. Los proyectos principales fueron la exportación de botes (24.2%), maquinaria y equipo industrial (21.9%) y bombas centrífugas (20.9%). Dos aspectos particulares merecen mención. Como puede verse en el Cuadro 10.18, se asignó a los grupos Nicolini y Bertello no más del 2% del fondo. El segundo aspecto es que el 73% de los recursos fue canalizado a través de bancos latinoamericanos.

Cuadro 10.16

PRÉSTAMOS DEL FONDO DE INVERSIÓN REGIONAL (FIRE) AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

Grupo	Compañía	Localización	Intis	%	Dólares	%
Romero	Palmas del Espino	San Martín	10,801,047.63	19.18	-	-
	Calixto Romero	Piura	216,750.00	0.39	-	-
	Oleoginosas Pisco	Ica	73,080.00	0.13	-	-
	Selva Industrial	San Martín	14,800.00	0.03	-	-
Brescia	Fábrica Tejedora La Unión	Arequipa	300,00.00	0.53	-	-
	Minera Carabaya	Puno	89,991.85	0.16	-	-
Bentín	Cerv. Del Norte	Lambayeque	1,659,000.00	2.95	-	-
	Jugos del Norte	Lambayeque	-	-	1,014,918.00	7.77
Nicolini	Empacadora Sur	Ica	827,282.53	1.47	-	-
Verme-Pinasco	Ind. Norteñas	La Libertad	246,750.00	0.44	-	-
Mavila	Honda del Perú	Loreto	1,610,000.00	2.86	-	-
	Honda del Perú	La Libertad	246,750.00	0.57	-	-
Guinea	Inv. Nueva York	Tumbes	1,610,000.00	3.20	24,000.00	0.18
Tizón Pacheco	Polisacos	Ica	317,000.00	1.78	275,000.00	2.11
Lanatta Piaggio	Min. Colquirrumi	Huancavelica	1,800,753.49	0.20	-	-
	Min. Colquirrumi	Cajamarca	103,993.34	0.18	-	-
	Soc. Cerv. Trujillo	La Libertad	76,654.51	0.14	302,307.00	2.31
Ferreyros	Compactadores	La Libertad	262,500.00	0.47	-	-
Olachea	Neg. Vit. Tacama	Ica	218,750.00	0.39	-	-
Berckemeyer	Gloria	Arequipa	170,308.32	0.30	-	-
Bertello	Env. Del Mar	Ancash	166,000.00	0.29	-	-
Takagaki	Molinos Takagaki	Lima	105,000.00	0.19	-	-
Ikeda	Agropec. Andina	Lima	96,627.82	0.17	-	-
15 grupos			20,375,596.35	63.99	2,701,700.00	20.68
143 préstamos			36,029,018.61	63.99	10,361,174.36	79.32
Total FIRE			56,304,614.96	100	13,062,874.36	100

Fuente: Corporación Financiera de Desarrollo (1986). Reporte no publicado, Apéndice estadístico, Lima.

Cuadro 10.17

**PRÉSTAMOS DEL FONDO DE BIENES DE CAPITAL (FONCAP)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986**

Grupo	Compañía	Localización	Intis	%
Romero	Palmas del Espino	San Martín	13,725,659.76	5.71
	Ransa Comercial	Lima	97,615.29	0.04
Verme-Pinasco	Cerámica Lima	Lima	3,614,891.44	1.50
Bertello	Prod. Pesqueros P.	Ancash	2,397,861.44	1.00
	Env. Conservas	Ancash	425,988.50	0.18
Bentín	Cía. Manf. Vidrio	Lima	324,100.00	0.13
	Cerv. Backus & Jhon.	Lima	2,165,018.69	0.90
Ferreyros	Enrique Ferreyros	Lima	1,624,052.78	0.68
	Enrique Ferreyros	Lambayeque	100,471.03	0.04
	Enrique Ferreyros	Ancash	91,277.02	0.04
	Enrique Ferreyros	Amazonas	9,760.63	0.00
Ventura	Embotelladora peruana	Lima	230,718.16	0.10
Maqueira	Maqueira	Lima	135,000.00	0.06
Lanatta Plaggo	Min. Colquirrumi	Cajamarca	70,000.00	0.03
Muncher Puppo	Const. Villasol	Lima	47,371.80	0.02
Graña Montero	Graña y Montero	Lima	41,607.30	0.02
10 grupos			25,109,369.29	10.44
148 préstamos			215,291,511.14	89.56
TOTAL			240,400,880.43	100.00

Fuente: Corporación Financiera de Desarrollo (1986). Reporte no publicado, Apéndice estadístico, Lima.

Cuadro 10.18

**PRÉSTAMOS DEL FONDO DE EXPORTACIÓN (FONEX)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986**

Grupo	Compañía	Localización	Dólares	%
Nicolini	Delcrosa	Lima	1,794,435.85	1.74
Bertello	Montenegro	Callao	249,893.00	0.24
2 grupos			2,044,328.85	1.98
75 préstamos			100,965,322.79	98.02
TOTAL			103,009,651.64	100.00

Fuente: Corporación Financiera de Desarrollo, (1986), reporte no publicado, apéndice estadístico, Lima

El Fondo del Redescuento Agroindustrial (Frai) recibió un apoyo inicial de Estados Unidos de US\$ 14.7 millones del Usaid durante el gobierno de Morales Bermúdez (1975-1980). Sin embargo, el gobierno de Belaunde manejó el 53.4% de los proyectos. Según el Cuadro 10.19, 15.2% de los proyectos localizados en Lima era de diez grupos económicos. Sólo cuatro grupos obtuvieron el 24.3% de los fondos, usados para maquinaria y equipo para la agroindustria (Ferreyros, 13.4%), plantaciones de aceite de palma (Romero, 6.3%), maquinaria de hilado de algodón (Ferrand, 2.9%) y una procesadora de embutidos (Takagaki, 2%). Finalmente, se asignaron recursos a 15 proyectos de empresas no relacionadas con los grupos económicos, con casi el 40% de los fondos. Los principales proyectos fueron procesadoras de leche (7.3%), producción y comercialización de semillas (3.5%) y una mejora en una fábrica de hilos de algodón (3.5%).

En conclusión, el gobierno de García no cambió el patrón de asignación de crédito. Los grupos económicos mantuvieron su acceso al crédito subvencionado, que en la mayoría de los casos se había asignado durante el gobierno de Belaunde. Así, el gobierno del Apra no impregnó ningún cambio fundamental en la política de crédito a través del brazo financiero del Estado. Estos hechos reflejaron la habilidad de los grupos de capitalizar las oportunidades y la fuerza organizacional para usar su margen de maniobra eficazmente, pero también mostró el rostro débil del aparato estatal.

Cuadro 10.19

**PRÉSTAMOS DEL FONDO DE REDESCUENTO AGROINDUSTRIAL
(FRAI) AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986**

Grupo	Compañía	Localización	Intis	%
Ferreyros	Enrique Ferreyros	Lima	21,322,867.02	8.09
	Enrique Ferreyros	Piura	13,908,000.00	5.28
	Org. Victoria	Loreto	3,814,360.43	1.45
	Org. Victoria	Lima	1,620,997.05	0.61
	Enrique Ferreyros	Tumbes	1,164,380.22	0.44
	Enrique Ferreyros	Lambayeque	250,131.38	0.09
	Alim. y Prod. Maíz	Lima	216,300.00	0.08
	Enrique Ferreyros	Ancash	43,400.00	0.02
	Alim. y Prod. Maíz	Callao	16,725.00	0.01
Romero	Palmas del Espino	San Martín	15,888,600.00	6.03
	Frigorífico Ransa	Callao	1,211,844.37	0.46
	Oleoginosas Pisco	Lima	653,800.00	0.25
	Selva Industrial	San Martín	130,000.00	0.05
	Ransa Comercial	Callao	93,629.73	0.04
	Calixto Romero	Piura	36,000.00	0.01
	Oleoginosas Pisco	Ica	29,232.00	0.01
Ferrand	La Parcela	Lima	7,722,679.13	2.93
Takagaki	Avepack	Lima	5,227,516.46	1.98
Bentín	Jugos del Norte	Lambayeque	2,700,320.81	1.02
Olaechea	Neg. Vic. Tacama	Ica	2,073,400.00	0.79
Pathey & Corzo	Cía. Text. Per. Suiza	Arequipa	1,861,466.62	0.71
Moyas Planas	Incub. Chankay	Lima	1,469,749.65	0.56
Verme Pinasco	H. Algodón Peruana	Lima	840,000.00	0.32
	Cutiduría Piura	Piura	92,778.33	0.04
	Curt. La Unión	Lima	9,102.06	0.00
	Frutos del País	Lima	321,441.64	0.12
Lindley	Frutos del Norte	Piura	324,066.47	0.12
	Conservera David	La Libertad	241,983.15	0.09
Fun Chu	Agroconser	Lima	153,778.78	0.06
	Empacadura del Sur	Ica	381,497.05	0.14
Nicolini	Avíc. San Fernando	Lima	332,605.28	0.13
Ikeda	Depósitos	Lima	289,432.80	0.11
Wiese	Gloria	Arequipa	142,424.35	0.05
Berckemeyer	Agr. Ind. Del Santa	Ancash	133,650.00	0.05
Bertello	Viña Ocucaje	Ica	60,000.00	0.02
Rubini Drago	Loyer Motors	La Libertad	2,509.20	0.00
Guinea				
18 Grupos			84,780,668.98	32.16
199 préstamos			178,848,577.09	67.84
Total FRAI			263,69,246.07	100.00

Fuente: Corporación Financiera de Desarrollo (1986), Reporte no publicado, Apéndice estadístico, Lima.

7. Conclusiones

Hemos examinado lo que probablemente es para el Perú un período único de intento de extrema intervención estatal en el sistema bancario.

Primero, las heterodoxas políticas intentaron controlar la inflación y promover el crecimiento controlando los factores de costos. Sin embargo, las restricciones estructurales, los supuestos falsos asumidos por los políticos y la falta de una administración pública eficaz hicieron de la intervención estatal algo sumamente ineficaz.

Segundo, el conjunto de políticas promocionales intentó incentivar la inversión del sector privado. Sin embargo, la falta de desarrollo institucional del Estado impidió un cambio en el modelo de concentración del crédito, la calidad de prestatarios y la inversión eficaz acordes con las guías fundamentales.

Tercero, las concertación intentó establecer un acuerdo de inversión entre el Gobierno y los grupos económicos. Sin embargo, la falta de una efectiva relación entre el sector público y el privado debilitó el esfuerzo y su fracaso aumentó la desconfianza empresarial sobre la intervención estatal en las decisiones económicas.

Finalmente, la estatización apuntó, al parecer, a la democratización del crédito y de la propiedad del sistema bancario. Sin embargo, las estadísticas revelan dos resultados importantes, ambos contrarios a los supuestos de la política. Primero, el Estado y las instituciones privadas compartieron un equilibrio en la tenencia de acciones en la banca comercial. Segundo, bancos del Estado y bancos privados líderes tenían un patrón similar de asignación del crédito: los grupos económicos eran buenos prestatarios. Estas experiencias revelan los límites de tales políticas. Por un lado, la existencia de oligopolios ligados a los grupos, el crecimiento de un sector informal y la naturaleza del portafolio de la banca estatal realmente no fueron percibidos por el equipo tecnocrático del Gobierno. Por otro lado, la falta de desarrollo institucional del Estado, que le habría permitido que ejecutara el programa económico apropiadamente, fue devastador.

La importancia de los grupos económicos no sólo estaba basada en su posición en el mercado crediticio, sino también en su posición en el proceso de toma de decisiones de política económica. Ellos no tenían un monopolio de control, pero eran una agrupación poderosa en el sector privado. Este hecho tenía implicancias.

A un nivel económico, los grupos económicos tuvieron importantes paquetes de acciones en instituciones financieras. Como mostramos en capítulos anteriores, ellos desarrollaron una relación cercana con bancos

privados líderes. Sin embargo, el Estado competía con el sector privado en la propiedad y control del sistema bancario comercial. Mientras en el sector privado había algún nivel de dispersión de la propiedad, en el sector público el Estado era el único accionista. Así, el Estado aparentemente no sólo tenía poder discrecional en la gerencia económica y sobre las regulaciones monetarias y de supervisión bancaria, sino también tenía una porción importante del sistema bancario, a través de sus propias instituciones. Por consiguiente, los grupos económicos no tenían un poder aplastante en el sistema bancario.

Aunque los grupos no tenían absoluto control de las reglas del juego, se aprovecharon de su porción de poder y privilegios, capitalizando las debilidades institucionales del Estado. Dos casos al nivel institucional pueden ejemplificar esto. Primero, la Superintendencia de Banca y Seguros intentó ser más eficaz regulando la democratización y descentralización de crédito. Sin embargo, la falta de personal profesional hizo imposible lograr estas metas y el patrón de asignación del crédito no cambió: los grupos económicos continuaron teniendo acceso a las líneas del crédito promocionales. Segundo, el partido gobernante fue incapaz de construir una comunicación fluida, incluso entre sus representantes en el Ejecutivo y el Legislativo. Esto fue obvio cuando el presidente propuso la Ley de Estatización sin una consulta previa, incluso con las altas jerarquías de su propio partido político. Los grupos económicos tomaron ventaja de esta situación caótica para minar el intento de toma de control del Estado sobre los bancos comerciales privados.

A pesar del limitado marco de operaciones, otra debilidad del desarrollo institucional del Estado era la falta de consistencia entre la propaganda política y el resultado final de las políticas. Esto fue visto cuando mostramos que los grupos económicos y las empresas públicas eran prestatarios importantes de las líneas del crédito subvencionadas. Vimos cómo los bancos del Estado siguieron una política de costo-beneficio, concediendo préstamos a prestatarios adversos al riesgo, como los grupos económicos.

Al mismo tiempo, los bancos controlados por grupos tuvieron que mantener ciertos estándares de control de riesgo, prestando a empresas diferentes de las de los grupos. Hacer lo contrario los habría llevado a una sobreexposición.

De esta manera, los grupos económicos eran importantes prestatarios del sistema bancario comercial, no hay ninguna duda. Ellos usan todas sus fortalezas para capitalizar las oportunidades políticas y de mercado. La experiencia de subsistir durante una intervención estatal en el mercado crediticio durante el gobierno de García mostró la magnitud y los límites del poder que poseen los grupos económicos en el Perú.

XI. El comercio exterior y las estrategias de supervivencia de los grupos económicos: 1986-1990

1. Introducción

En la Parte II hemos visto que los grupos económicos erigieron organizaciones cuyo núcleo de negocios fue típicamente dependiente del mercado doméstico y de los insumos importados. ¿Cómo pueden superar las vulnerabilidades resultantes? ¿Cuáles son las implicancias para la política comercial de las estrategias que adoptan? Hemos mostrado cómo se aventuraron en el negocio de la exportación enfocándose en la agricultura, pesca y textilera como respuesta a las políticas de exportaciones no tradicionales de finales de la década de 1970. Ese tipo de movimientos también podría entenderse como una manera de aminorar los problemas causados por la escasez de las divisas necesarias para sus operaciones.

Este capítulo tiene como objetivo examinar en detalle cómo los grupos económicos intentaron compensar su vulnerabilidad capitalizando su fuerza organizacional como grupos y en oportunidades creadas por la intervención estatal en el mercado. Para ello hemos analizado las maneras en que los grupos económicos respondieron a la manipulación del tipo de cambio, a la política de exportación y a las regulaciones de importación durante el gobierno de García. Se analizarán dos aspectos: por el lado de la exportación, ¿intentarían los grupos conservar sus operaciones de exportación?, ¿buscarían nuevas áreas rentables hasta donde su propia fortaleza organizacional o las regulaciones del Estado les permitan ingresar? Por el lado de la importación, si los grupos fuesen tan poderosos como muchos sugieren, ¿esperaríamos que tomen rápida ventaja del período de abundancia de divisas para obtener importaciones necesarias y mantener su nivel de consumo durante el período de ajuste?

2. El manejo de la política cambiaria

Esta sección muestra el manejo de la política económica de García, explorando las diferencias entre su gobierno y el de Belaunde con respecto al sector externo.

2.1 El legado de Belaunde

En setiembre de 1980, el recientemente elegido presidente Belaunde decretó la disminución del arancel máximo de 155% a 60%. La meta del equipo tecnocrático del Gobierno era lograr un nivel del arancel de sólo 25%. Esta traumática liberalización fue resistida por el sector industrial y político, incluso algunos del partido gobernante. Como mostramos en el Capítulo 1, la confrontación provino de una falta de consulta y coordinación entre los sectores público y privado. Más aun, la comunidad empresarial sintió que al Gobierno le faltaba determinación para despejar distorsiones en los mercados de factores, como la comunidad industrial, la legislación de estabilidad laboral y la propiedad de la tierra, entre otros. Esto afectó la confianza empresarial que luego fue perjudicada por el manejo de la política económica.

Entre la política liberal y los objetivos presidenciales había inconsistencias. Mientras el ministro de Economía y su llamado equipo de *Chicago boys* intentó llevar a cabo políticas económicas ortodoxas, el presidente presionaba por políticas populistas. El programa económico empezó con una lucha abierta contra la inflación, luego se enfocó en liberalizar los controles de precios y en abrir (parcialmente) la economía. Sin embargo, el plan de US\$ 11 millones para vivienda y transporte implicó una política fiscal expansiva junto con una política monetaria adaptativa. Simultáneamente, el Gobierno usó el tipo de cambio nominal como una herramienta antiinflacionaria, causando la apreciación del tipo de cambio real. Este manejo económico se hizo peor debido a la falta de disciplina fiscal y rígida supervisión monetaria (Rossini y Paredes 1991: 281); mientras que las variaciones en la toma de decisiones económicas crearon un modelo errático en el comportamiento en muchas variables, incluso en el tipo de cambio, como señala Thorp (1991:105).

Un síntoma del desgobierno bajo el mandato de Belaunde fue su política comercial, como lo muestra el Cuadro 11.1. Sobre esto, Rossini y Paredes argumentan: “La tasa arancelaria promedio aumentó de 39% a 63% entre julio de 1980 y agosto de 1985, los artículos de importación no sujetos a restricciones cuantitativas cayeron de 93% del total a 90% y el número de artículos temporalmente prohibidos aumentó de 9 a 196. Así, la protección fue más fuerte cuando Belaunde dejó el mando gubernamental que cuando entró” (1991: 283-4). En este período (1980-1985), el PBI disminuyó un 3.9% al año.

Cuadro 11.1

PERÚ: ESTRUCTURA TARIFARIA, MESES SELECCIONADOS
DICIEMBRE DE 1975-DICIEMBRE DE 1989

Tarifa/Año	75	79	80 (d)	80	81	84	85 (e)	89
Promedio (a)	66	39	39	34	32	57	63	66
Desviación estándar (b)	26	n.a.	n.a.	18	18	22	24	25
Máximo nivel	355	155	155	60	60	76	86	84
Sobrecarga tarifaria	0	0	0	0	0	15	17	19
Tarifa efectiva (c)	158	13.8	n.a.	15	18	21	n.a.	15
<i>Ratio tarifario (porcentajes)/ No. de partidas</i>								
0			30	31	37	5	5	10
1 a 10			390	388	594	458	177	683
11 a 20			773	755	1,297	451	611	298
21 a 30			1,535	1,577	1,223	529	574	530
31 a 40			773	768	647	1,456	753	689
41 a 50			440	436	380	759	1,213	1,143
51 a 60			455	1,149	1,029	266	579	562
61 a 70			209	0	0	360	129	126
71 a 80			175	0	0	1,017	312	285
81 o más			317	0	0	0	967	940
Total partidas			5,097	5,104	5,207	5,301	5,32	5,266

Fuente: Rossini & Paredes (1991: 282)

n.a. = No disponible.

- Promedio aritmético de las tarifas nominales, incluyendo montos adicionales.
- No toma en cuenta sobrecarga tarifaria.
- Colección de tarifas como porcentaje del valor total de las importaciones para el año terminando en diciembre.
- Julio de 1980
- Agosto de 1985.

2.2 El cambio del gobierno de García

A nivel macroeconómico, el gobierno recién elegido apuntó a reducir la tasa de inflación y de desempleo y a promover el crecimiento. A nivel micro, el equipo tecnocrático esperaba que el sector privado respondiera aumentando tanto su capacidad industrial (en el corto plazo) como su inversión (mediano y largo plazo). El gobierno de García asumió dos supuestos básicos. Primero, la política heterodoxa funcionaría dado el temprano éxito del similar enfoque de política en Argentina y Brasil. Segundo, el aparato estatal sería capaz de administrar la compleja intervención estatal que involucraba el cambio del tipo de política. Consideraban que el

Gobierno podría contar a su favor con tres factores: el significativo nivel de las reservas internacionales netas dejadas por el manejo ortodoxo de Belaunde; el apoyo del sector privado local, pues la nueva política significaría un mercado doméstico más protegido, y, en tercer lugar, el amplio apoyo popular y el otorgamiento de facultades del Parlamento al nuevo gobierno para llevar a cabo su política sin oposición significativa.

El problema estaba en si tales políticas restaurarían la confianza empresarial y si serían suficientemente convincentes para producir un cambio en la calidad de la inversión privada.

En esencia, el nuevo gobierno de 1985 no significó un cambio en la protección del mercado doméstico. Sin embargo, el estilo del manejo económico se alteró radicalmente. Inicialmente, el gobierno de García prohibió algunas importaciones, principalmente productos que mayormente competían con bienes locales. Después de que la crisis de balanza de pagos fue evidente, se fijaron licencias de importación y regulaciones de la divisa. La lista de artículos prohibidos aumentó a 525 en diciembre de 1985 y a 539 en junio de 1990. El cambio principal en la regulación del arancel fue la reducción de la tasa máxima *ad valorem* de 120% a 86% para bienes de capital e insumos, en agosto de 1989.

Los primeros siete meses del gobierno de García se orientaron a proteger las reservas internacionales. Los cinco meses restantes del primer año se destinaron a reducir tanto la inflación como a promover la reactivación industrial. El equipo tecnocrático del presidente decidió que el tipo de cambio ya no debería usarse para mejorar la balanza comercial y detener la fuga de capitales. En cambio, se le dio otra función: usar el congelamiento del nivel nominal para bajar los costos de producción y disminuir las expectativas inflacionarias (Banco Central de Reserva del Perú 1985). Así, el equipo mantuvo estable la relación inti-dólar en el Mercado Único de Cambios (MUC, mercado oficial del dólar americano). Esta decisión creó una pérdida del 33% de la paridad en 1986 comparado con niveles de julio de 1985 (Banco Central de Reserva del Perú 1986). Aunque había un crecimiento inicial de la demanda y una disminución de la inflación, las políticas económicas eran insostenibles, dado el ratio de apreciación del tipo de cambio real, la mala administración de los controles de precios, la pérdida de reservas internacionales y la acumulación de deuda externa sin pagar. El colapso del comercio exterior y el resurgimiento de la inflación en 1987 causó la desaparición del irreal crecimiento creado por el populismo de García.

A pesar de la crítica situación, el equipo tecnocrático evitó devaluar el tipo de cambio. En lugar de ello, construyó barreras a la importación y creó un complicado sistema de tipo de cambio múltiple. Su fuerte creencia

en la “sintonización” del mercado de divisas generó una mayor erosión en la confianza empresarial (en particular la de los exportadores) y problemas en la oferta agregada. Durante la primera mitad de 1988, el Banco Central tuvo que ajustar el tipo de cambio nominal para que aliviara temporalmente la presión en la balanza de pagos. Al final de 1989, el equipo del presidente insistió en un nuevo programa expansionista para reactivar la economía. Sin embargo, la mala gerencia económica llevó a una falta de credibilidad. Los conflictos políticos se avivaron debido a la ley del gobierno para nacionalizar el sistema bancario comercial privado y, finalmente, las expectativas inflacionarias crecieron. El país entró en un período de ajuste traumático y las políticas muy selectivas empeoraron la confianza empresarial y como resultado se dio una pérdida de apoyo popular de las masas. El cuadro 11.2 muestra la magnitud de la crisis.

Cuadro 11.2

PERÚ: INDICADORES MACROECONÓMICOS, 1985-1990

Indicadores	1985	1986	1987	1988	1989	1990
PBI per cápita % (US\$)	1,125	1,202	1,277	1,146	992	926
Tasa de crecimiento del PBI	2.3	9.2	8.5	-8.3	-11.6	-4.9
Tasa de inflación	158.3	62.9	114.5	1,722.30	2,775.30	7,649.70
Ratio de devaluación (%)	243.9	41	125.4	658.1	1,296.00	4,597.30
Balanza comercial (billones de US\$)	1.2	-0.1	-0.5	-0.1	1.2	0.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima.

Resumiendo, el gobierno de García no significó un cambio radical en la política por proteger el mercado doméstico. La mayor diferencia fue el estilo penetrante de la intervención estatal. La “sintonización” del tipo de cambio creó un complicado sistema múltiple. Los cambios de los niveles del tipo de cambio nominal crearon inestabilidad e incertidumbre y la erupción de la crisis de 1987 marcó el fin de la falsa bonanza. El objetivo de las secciones siguientes es explorar la habilidad de los grupos económicos para enfrentar estos dos contrastantes episodios del período de García.

3. La vulnerabilidad de los grupos económicos

Hemos visto en capítulos anteriores que los grupos tienen dos principales factores limitantes. Primero, son muy dependientes del estrecho

mercado doméstico del Perú. Segundo, la infraestructura industrial es altamente dependiente de los insumos importados y de la tecnología. Analizando una muestra de los grupos más importantes en el Perú, observamos estas características atravesando una variedad de núcleos de negocios en la década de 1980: aceite comestible y grasas (Romero), textil, bienes raíces y minería (Brescia), banca y comercio de importación (Wiese), cervecería (Bentín, Lanatta), molido de trigo, aceite comestible y detergentes (Bunge & Born), comercio (Ferreyros), finanzas y textiles (Raffo) e ingeniería y construcción (Cosapi).

La manera cómo se formaron estos núcleos de negocios se describió en la Parte II y se ha graficado en los diagramas de los capítulos 4 a 8. Esto reveló un problema típico de la industria peruana: para mantener a las organizaciones operativas, los grupos económicos necesitan obtener las divisas necesarias para nutrir su infraestructura industrial, comercial e incluso la de servicios especializados. Al mismo tiempo, hay una necesidad de crear una fuente más segura de divisas. Una manera de hacer esto es estableciendo negocios exportadores.

Sin embargo, cuando miramos la estructura de los principales grupos económicos, vemos que el negocio de la exportación es una fracción muy pequeña del portafolio de inversiones, esto es verdad en el caso de la minería (Brescia), pesca (Wiese), jugos de fruta (Bentín), cervecería (Lanatta), textilera (Romero, Bunge & Born, Raffo), colorantes (Ferreyros) y servicios (Cosapi).

La limitación implícita en esto puede ser expresada por el ratio entre exportaciones e importaciones. Construimos esto para cada grupo en el período 1986-1990, como puede verse en el cuadro 11.3. Encontramos que, en promedio, Romero tenía 0.88; Brescia, 3.4; Wiese, 4.24; Bentín, 0.26; Nicolini, 0.31; Bunge & Born, 0.85; Ferreyros, 0.05; Raffo, 1.98, y Piaggio, 0.03.

Aunque los grupos Brescia y Wiese mostraron altos ratios, las exportaciones e importaciones de estos grupos operan muy independientemente. En el caso de Brescia, el financiamiento de la minería se maneja de manera muy cerrada y con restringidas operaciones inter-firmas con el negocio textil, la fuente de gasto en importaciones. Esta es la razón por la que Brescia no usó sus propios recursos por evitar la quiebra de su complejo textil, La Unión, durante la década de 1990. El caso de Wiese es singular por el interés en la pesca, la cual es un *joint venture* con el Grupo Bentín y ha evolucionado hacia un muy independiente conglomerado. Considerando que Wiese ha asumido la dirección, ahora tiende a ser parte de este grupo.

Cuadro 11.3

**LA VULNERABILIDAD DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS
RATIO DE EXPORTACIONES CONTRA IMPORTACIONES, 1986-1990**

Grupos	1986	1987	1988	1989	1990	Promedio
Romero	0.77	0.92	1.27	0.84	0.61	0.88
Brescia	3.38	3.87	2.50	4.41	2.91	3.40
Wiese	4.86	4.83	3.84	5.43	2.24	4.24
Bentín	0.61	0.12	0.17	0.29	0.10	0.26
Nicolini	0.01	0.07	0.06	0.67	0.67	0.31
Bunge	0.32	0.50	0.49	0.96	2.00	0.85
Ferreyros	0.07	0.03	0.04	0.04	0.09	0.05
Raffo	2.18	2.31	1.03	2.39	2.00	1.98
Piaggio	0.01	0.01	0.01	0.08	0.05	0.03

Fuente: Cuadros 11.5-11.13 (Exportaciones) y Cuadros 11.19-11.28 (Importaciones).

Sin embargo, viendo el valor promedio de los ratios, podemos sugerir que las exportaciones cubren una fracción muy pequeña de las importaciones necesitadas por los grupos y éste es un punto muy vulnerable. Lo que podemos deducir a partir del estudio de los casos presentados en la Parte II, es la manera en que los grupos desarrollaron medios para sobrevivir: no sólo aprovecharon su propia fortaleza organizacional como grupos, sino también las oportunidades creadas por la gerencia económica discrecional del Gobierno.

Capitalizaron su fortaleza organizacional como grupos de diferentes maneras. Por ejemplo, una respuesta de corto plazo fue establecer compañías y comerciales en particular (Romero, la compañía *trading*). Un enfoque de mediano plazo, involucró una empresa comercial más grande o una industria ligera que demandase métodos simples de montaje (Ferreyros, colorantes). En el largo plazo vimos el establecimiento de nuevas empresas industriales con métodos complejos e inversión en infraestructura (Bentín en jugos de fruta y Cosapi en el congelamiento de vegetales).

Al mismo tiempo, el grupo desarrolló maneras para superar la vulnerabilidad aprovechando la intervención estatal en el mercado. Por un lado, aprovechó las políticas gubernamentales que promovían la inversión privada en textiles (Romero, Bunge & Born y Raffo) y agroindustria (Romero, Wiese, Bentín y Ferreyros), principalmente a fines de la década de 1970. Por otro lado, dado que el Estado distorsionó los precios relativos creando condi-

ciones artificiales de abundancia o escasez, aquellos que tenían acceso al mercado y contaban con una estructura organizacional para hacerlo, podían involucrarse en el comercio especulativo (a muy corto plazo) y sobreabastecerse de insumos y repuestos para generar ganancias en el mediano plazo.

4. Perfil exportador

Esta sección tiene por objetivo evaluar el perfil de la exportación de los grupos económicos durante el gobierno de García. Empezamos describiendo el contexto en el que los grupos tuvieron que operar y luego analizaremos sus rasgos principales: tasa de crecimiento y canastas de productos exportados. Entender las estrategias detrás de su desempeño exportador nos ayudará a comprender la naturaleza de su margen de maniobra.

4.1 La política y el contexto institucional

La depresión de las exportaciones del Perú en materias primas y la recurrente crisis de la balanza de pagos ha llevado a diferentes gobiernos a promover exportaciones no tradicionales. Dentro del marco proteccionista, los exportadores recibieron compensación tanto por las tarifas e impuestos indirectos pagados por insumos importados, así como por el tipo de cambio sobrevaluado. Esto ha sido administrado desde 1979 a través de los Certificados de Reintegro Tributario (Certex) y también a través de líneas de crédito promocionales como el Fent. Las tasas de ambos instrumentos de promoción de la exportación variaron a lo largo del tiempo y de hecho la misma política de exportación ha sido vista como empeoradora de la inestabilidad del tipo de cambio, como Rossini y Paredes argumentan. En sus propias palabras: “Durante la crisis en las cuentas externas, los incentivos a la exportación se han visto bastante aumentados y la moneda se ha depreciado; cuando el país ha disfrutado un equilibrio favorable en balanza de pagos y de reservas internacionales significativas, la promoción de exportaciones ha sido abandonada. (...) El patrón contracíclico de política de exportaciones llevó a grandes movimientos en el tipo de cambio real efectivo (que incluye el efecto del Certex y el Fent) y, por consiguiente, a fluctuaciones significativas en la rentabilidad de la actividad exportadora. No debe sorprender, aumentando el grado de incertidumbre o riesgo sujeto a esta actividad, esta política falló: (...) los niveles de exportaciones per cápita [en 1990] son más bajos de lo que fueron en la década de 1950” (1991: 284-5).

No hubo ninguna definición de política de promoción de exportaciones por parte del gobierno de García, así que los exportadores tuvieron que reaccionar a las situaciones conforme éstas ocurrían. Hubo una desaceleración de la inflación entre agosto y diciembre de 1985, una devaluación del 40% en agosto y la congelación del tipo de cambio. Estos factores no detuvieron a los exportadores a pesar de las dificultades en la forma de bajos precios internacionales de los *commodities* por un lado, y por otro lado, el aumento en salarios reales y en los precios de los servicios públicos bajo control del Estado. El equipo tecnocrático no percibió que era urgente establecer mecanismos de promoción de las exportaciones debido al éxito inicial del programa económico; esta falta de visión ocasionó que en diciembre de 1986 tuviera que llevarse a cabo una fuerte devaluación de las exportaciones no tradicionales, seguida de un retorno a las mini-devaluaciones (Schydrowsky 1989: 8).

Aunque al final de 1986 los grupos económicos estuvieron de acuerdo en colaborar con el presidente en una concertación dirigida a la inversión en sectores para la exportación, había dudas sobre la sostenibilidad del programa económico, las cuales se levantaron porque el tipo de cambio estaba sobrevaluado y había un presentimiento de que el *boom* acabaría pronto.

El manejo del tipo de cambio se tornó complicado con el establecimiento de un sistema múltiple. Durante la primera mitad de 1987, había 13 tipos de cambio diferentes, once a niveles fijos para diferentes transacciones comerciales y dos -el libre mercado financiero para la divisa y el mercado paralelo (informal)- determinados por la oferta y demanda. Así, el sector empresarial tenía que tratar con un sistema muy discrecional en el que el sector público era incapaz de funcionar profesionalmente¹.

Al mismo tiempo, el Banco Central siguió una política discriminatoria dentro del sector exportador. La compañía Southern Perú Copper Corporation, cuyas exportaciones representaron 15% del total nacional, era la única compañía al final de 1987 que tenía acceso al libre mercado financiero para divisas. Otros exportadores no consiguieron el apoyo apropiado en este difícil período. La pérdida de paridad del tipo de cambio, bajos precios internacionales de los *commodities*, barreras contra las líneas de crédito externo seguras y los complicados sistemas múltiples de tipos de cambio desembocaron en una caída del 16% en las exportaciones.

A pesar de las quejas de los exportadores, el equipo tecnocrático gubernamental persistió en el mal empleo de su poder discrecional, con un control extremadamente regulador por parte del Estado, en lugar de las

1. Ésta era una opinión general de los hombres de negocios entrevistados entre julio y setiembre de 1993.

medidas promocionales necesarias. Dos acciones generaron mayor controversia: primero, el equipo creó el Sistema Presupuestal de Moneda Extranjera con licencias para importar y así enfrentar el exceso de demanda; segundo, el Gobierno creó el Instituto de Comercio Exterior (ICE), que aunque inicialmente se concibió como una agencia pública que trataba con exportaciones no tradicionales, se convirtió en otro instrumento para controlar la demanda por importaciones.

En 1987, el equipo comprendió que el problema de la balanza de pagos necesitaba una acción urgente, pues el sector exportador no tradicional estaba perdiendo el dinamismo y el proceso de concertación con grupos económicos no había producido los resultados esperados.

La balanza de pagos colapsó; la temperatura política subió cuando García intentó nacionalizar el sistema bancario y la inflación resurgió. El año 1990 parecía significar el fin del período del doloroso ajuste, pero fue el año en que el gobierno de García acabó.

4.2 Crecimiento y composición de las exportaciones: 1986-1990

El cuadro 11.4 muestra que los grupos experimentaron inicialmente un crecimiento en sus exportaciones. Luego, en 1988 se produjo el ajuste macroeconómico que condujo a la recesión e inflación. Esto terminó en un período de depresión donde los diferentes grupos económicos respondieron manteniendo sus intereses exportadores operativos. Es interesante que, aunque la tasa de crecimiento cayera, ningún grupo se retiró de la exportación. El ajuste de los precios básicos de la economía afectó las tasas de ganancia, pero los grupos sabían la importancia de mantenerse en pie en los mercados internacionales. Perder eso significaría perder contactos en mercados altamente competitivos (textil, minero, pesca, etc.) y poner en riesgo sus intereses exportadores. La lógica de 'mantener un pie en la puerta' los llevó a aceptar pérdidas a corto plazo.

Para entender íntegramente las estrategias de supervivencia de los grupos en tales circunstancias, necesitamos ir más lejos: analizar la naturaleza de los productos exportados y la variabilidad de los valores de la exportación. Nuestro objetivo es entender el margen de maniobra de los grupos económicos en un contexto de condiciones restrictivas para exportar, para lo cual abordaremos dos problemas: primero, considerando la naturaleza del producto de exportación trataremos de entender la lógica de cada grupo: cómo la toma de decisiones puede explicarse por el tipo de mercado o las características de la producción o relaciones productivas. Segundo, observaremos la variabilidad de valor exportado, el impacto de la falsa bonanza y los períodos de ajuste. Miraremos no sólo la composi-

ción de las exportaciones de los propios grupos económicos, sino también, y aun más importante, las estrategias empleadas.

Cuadro 11.4

GRUPOS ECONÓMICOS: EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1) (Monto de 1986 en millones de dólares y tasas de crecimiento de 1986-1990 en porcentajes)

No. Firmas	Grupo/Mercado	1986	87/86	88/87	89/88	90/89
1	Textiles de algodón	16.5	-0.4	5.4	-25.7	-6.9
1	Textiles sintéticos	0.1	368.8	141.6	26.6	-24.6
	Brescia	61.8	0.8	-32.1	35.6	-50.3
1	Algodón / text. sintéticos	18.1	-8.4	-25.4	20.9	-53.0
6	Otros	3.7	-11.5	-39.6	567.0	93.2
1	Industria pesquera	19.7	-5.4	-12.2	-29.6	-85.6
1	Repuestos de autopartes	0.5	-86.9	-70.0	-53.7	168.4
	Bentín	1.4	114.3	40.0	16.9	-95.2
5	Otros	0.1	-67.9	-28.3	19.1	-54.1
	Nicolini	3.4	0.1	0.7	12.4	0.7
1	Algodón / text. sintéticos	3.4	0.1	0.7	0.7	0.7
	Bunge & Born	13.2	11.1	9.6	40.3	-30.6
1	Textiles de algodón	7.1	5.7	-3.9	112.5	-26.4
1	Industrias de algodón	5.6	11.0	33.3	-20.8	-38.5
2	Otros (Manufactura)	0.5	92.5	41.4	17.4	-49.8
	Ferreyros	2.2	-43.4	-22.6	-31.3	134.4
1	Agronegocios	1.8	-46.0	-26.8	-50.3	41.9
1	Maquinaria industrial ligera	0.3	-29.3	0.0	0.0	0.0
1	Equipo eléctrico industrial ligero	0.1	-42.1	224.6	25.0	243.4
	Raffo	2.4	24.3	16.4	57.0	-81.4
1	Algodón / text. sintéticos	2.4	24.3	16.4	57.0	-81.4
	Lanatta	0.2	28.9	42.5	49.0	-7.3
1	Equipo no eléctrico	0.1	-42.1	224.6	25.0	71.7
1	Industria cervecera	0.1	112.5	-12.2	74.3	-74.6

Notas: (1) En 1990 el monto fue estimado sobre la base de la información de los primeros seis meses.

Sólo las exportaciones por encima de US\$ 100,000 han sido consideradas.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en información no publicada del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Al examinar los cuadros 11.5 a 11.14, vemos que el nivel de diversificación de las exportaciones es mínimo. Primero, varios grupos produjeron entre 4 y 38 artículos diferentes. Éste es un número relativamente bajo

comparado con los 289 artículos exportados por grupos económicos chilenos y 3,500 por grupos coreanos durante la década de 1980. Segundo, sólo cinco de los bienes exportados representan un monto superior al 60% del volumen total. Más aun, dentro de cada grupo, el nivel de concentración fue más alto pues sólo uno o dos bienes transables típicamente representaban entre el 60% y el 100% de las exportaciones. Es decir, los grupos son principalmente exportadores monoproducción. Seguidamente analizamos detalladamente las exportaciones de cada grupo.

El Grupo Romero (Cuadro 11.5) exportó principalmente fibra de algodón pima. Las hilanderías de algodón se establecieron en 1975 en parte con el canje de bonos de la Reforma Agraria como un medio de obtener apoyo financiero del Gobierno. La fábrica empleaba gran parte de la producción de algodón pima del área de Piura y su nivel tecnológico era uno de los más altos de la industria (Industria Textil Piura 1979). La calidad del producto hizo posible ingresar a los mercados europeos y que el 95% de la producción sea exportada. El valor de la exportación no varió dramáticamente. Aunque la política antiexportadora y las fluctuaciones en el manejo económico pudieron haberlos llevado al abandono, el grupo intentó persistentemente respetar los contratos firmados con años de anticipación. Ganar participación en el mercado internacional del sector textil-hiladero es muy difícil, no obstante, perderlas es algo muy fácil.

El segundo producto, grasas y residuos animales, tuvo auges y caídas dramáticas. El auge inicial fue posible porque las importaciones subsidiadas durante los primeros dos años del Gobierno no se controlaron estrictamente. La entrada temporal del Grupo Romero en este mercado se explica por el deseo de obtener ganancias en el corto plazo y la disponibilidad de un conjunto de empresas que podrían apoyar todas las operaciones. Una empresa de aceite comestible del grupo estuvo a cargo de la operación de exportación, a pesar de que una empresa procesadora de carne ya había sido establecida para ese propósito. Como era lógico, después de 1989 esta línea estaba virtualmente abandonada en la medida que la escasez de divisas iba creciendo. De esta manera, el Grupo Romero usó dos métodos para enfrentar la situación: mantuvo su interés en los textiles a pesar de la política antiexportadora y tomó ventaja de su fortaleza organizacional y la subvencionada importación de alimentos para exportar un producto rentable en el corto plazo: grasa y desperdicios animales.

Cuadro 11.5

GRUPO ROMERO, EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Algodón no procesado	16.5	71.4	16.4	57.7	17.3	65.3	12.8	71.1	12	85.7
Desechos y desperdicios animales	6.3	27.3	11.3	39.8	7.4	27.9	0.9	5	0	0
Textiles de lana, sintéticos y artificiales	0.1	0.4	0.6	2.1	1.5	5.7	1.9	10.6	1.5	5
Grasas y aceite de pescado y mamíferos	0 (2)	0	0	0	0	0	1.5	8.3	0	0
Productos orgánicos	0	0	0	0	0	0	0.2	1.1	0.5	1.4
5 productos principales	22.9	99.1	28.3	99.6	26.2	98.9	17.3	96.1	14	100
Otras partidas (17)	0.2	0.9	0.1	0.4	0.3	1.1	0.7	3.9	0	0
Total	23.1	100	28.4	100	26.5	100	18	100	14	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

(2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

El Grupo Brescia (Cuadro 11.6) muestra una gran variedad de bienes exportables: 38 artículos; pero éstos se relacionan básicamente con sólo dos sectores productivos: minería y textiles. La primera línea alcanzó su punto máximo en 1987, cuando representó casi el 60% de las exportaciones del grupo. Sin embargo, disminuyó al 30% de su valor en 1986 al final del gobierno de García. La línea textil mostró una reducción inicial, luego alcanzó un promedio de US\$ 26 millones por año, lo cual significó 50% más del registro anterior. Un elemento particular era la entrada temporal en el mercado de exportación de fibra de alpaca, como resultado de la toma de control del grupo de una empresa industrial líder. Así, Brescia mantuvo su interés en la minería que operaba a pesar del tipo de cambio desfavorable para las exportaciones tradicionales y continuó satisfaciendo a clientes en el extranjero, a pesar de las dificultades financieras interiores del complejo textil La Unión, que era la fábrica principal del conglomerado.

El Grupo Wiese (Cuadro 11.7) tenía dos productos no relacionados que se han exportado tradicionalmente: minerales y pescado congelado. El primero era un negocio bien establecido, mientras que el segundo era el resultado de un *joint-venture* con el Grupo Bentín, bajo la dirección empresarial del Grupo Wiese. Sorprendentemente, Wiese también entró al rentable mercado de corto plazo de residuos animales y sus derivados, como Romero, y esto fue tan importante como sus exportaciones en minería (1986). El grupo capitalizó su infraestructura en una empresa de pesca y agroindustria para encargarse del procesamiento del residuo animal y pescado congelado. Sin embargo, la minería mantuvo una porción firme del 50 al 80% de la oferta exportadora del grupo mientras la pesca estaba limitada. Así, podemos observar que Wiese también aprovechó las oportunidades creadas por el Estado, importando insumos baratos y exportando grasa y residuos animales, pero manteniendo su énfasis en exportaciones mineras y resistiendo los problemas en el sector pesca.

El Grupo Bentín (Cuadro 11.8) es un caso de monoexportación al 100%. La tasa de crecimiento y el volumen se relacionan estrechamente a la fase inicial de la agroindustria. Su inestabilidad fue causada por cambios en la política cambiaria, pero los factores estacionales también afectaron la producción. Sin embargo, el compromiso de desarrollo en la industria de jugos de fruta llevó a un aumento en la inversión de infraestructura, creando vínculos de retroalimentación con la agricultura y promoviendo una industria intensiva en mano de obra. Así, podemos ver que Bentín aprovecha su infraestructura relacionando la industria de las bebidas y experimentando con productos en mercados muy competitivos. Sin embargo, la exportación fue opacada por el negocio doméstico de bebidas, cuya orientación era predominantemente para el sector externo.

Cuadro 11.6

GRUPO BRESCIA, EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Minerales enriquecidos	34.7	56.1	37	59.4	50.1	17.5	17.5	30.5	10.1	35.3
Fábricas de algodón	17.9	29	15.9	25.5	12.1	28.6	14.8	25.8	6.7	23.4
Lana y otros hilados finos	5.3	8.6	5.6	9	6.9	16.3	11.8	20.6	9.6	33.6
Algodón no tejido	2.4	3.9	1.6	2.6	0.7	10.9	10.9	18.9	1.3	4.5
Conservas de pescado	0 (2)	0	0	0	0.5	1.2	1.5	2.6	0.2	0.7
5 productos principales	60.3	97.6	60	96.5	41	96.9	56.5	98.4	27.9	97.5
Otras partidas (33)	1.5	2.4	2.2	3.53	1.3	3.1	0.9	1.6	0.7	2.5
Total	61.8	100	62.3	100	42.3	100	57.4	100	28.6	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

(2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.7

GRUPO WIESE, EXPORTACIONES FOB 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Desechos y desperdicios animales	11	38.3	6.7	17.8	8.5	31.6	5.6	24.6	0 (2)	0
Metales enriquecidos	8.4	29.3	50.1	50.1	10.3	38.3	11.2	49.1	6.6	79.5
Conservas de pescado	5.1	17.7	18.6	18.6	4.9	18.2	3.8	16.7	0.8	9.6
Mariscos frescos/congelados	3	10.4	7.7	7.7	0.8	2.9	0.8	3.5	0.2	2.4
Pescado fresco/congelado	0.3	1	2.1	2.1	1.2	4.5	1.1	4.8	0.2	2.4
5 productos principales	27.8	96.7	36.3	96.3	25.7	95.5	22.5	98.7	7.8	93.9
Otras partidas (8)	0.9	3.3	1.4	3.7	1.2	4.5	0.3	1.3	0.5	6.1
Total	28.7	100	37.7	100	26.9	100	22.8	100	8.3	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

(2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.8

GRUPO BENTÍN: EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Jugo de frutas o vegetales, sin fermentar	1.1	78.6	2.8	93.3	3.7	88.1	2.9	82.9	0	0
Aceites y esencias, líquidos o sólidos	0.2	14.3	0.2	6.7	0.5	11.9	0.6	17.1	0.1	100
5 productos principales	1.3	100	3	100	4.2	100	3.5	100	0.1	100
Otras partidas (36)	0.1	0	0 (2)	0	0	0	0	0	0	0
Total	1.4	100	3	100	4.2	100	3.5	100	0.1	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

(2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

El Grupo Nicolini (Cuadro 11.9) se especializó en productos de algodón (tres artículos representaron más del 90% de su oferta). La fábrica La Bellota era una antigua hilandería de algodón que intentó entrar en nichos del mercado americano, como toallas y artículos de lino de cama. El tamaño de las exportaciones era mínimo comparado con las necesidades de importación del grupo. Así, el negocio de la exportación del Grupo Nicolini era marginal.

El Grupo Bunge & Born (Cuadro 11.10) empezó exportando textiles a finales de la década de 1970 como una respuesta a las iniciativas del Estado que alentaban las industrias descentralizadas. A fines de la década de 1980, el grupo mantuvo un crecimiento firme pero errático en las exportaciones de hilados y ropa hacia el mercado americano. La mayor diferencia con otros grupos es que Bunge & Born producía bienes con un mayor valor agregado (ropa) y tenía contratos con firmas de marcas líderes de moda internacional. Este grupo mantuvo su desempeño en la exportación, aprovechando su propia red de contactos internacionales de negocios y su fortaleza organizacional que, al mismo tiempo, le permitió enfrenar las oscilaciones de las políticas económicas.

El Grupo Ferreyros (Cuadro 11.11) empezó exportando colorante vegetal para satisfacer principalmente industrias europeas. Desafortunadamente, el declive fue constante a través de todo el período y el proyecto agroindustrial tuvo que ser revisado (aunque en medio de la crisis de 1988-1989 el grupo exportó barras de cobre, un negocio rentable a corto plazo). En general, el énfasis en el sector servicios y la dependencia del mercado doméstico imposibilitaron que el Grupo Ferreyros tenga éxito como exportador.

El Grupo Raffo (Cuadro 11.12) es otro caso de un exportador monoprodutor cuya industria textil era su centro industrial más importante. La fábrica localizada fuera de Lima elaboraba productos con alto valor agregado, integró la fábrica con áreas productoras de algodón Tanguis y compitió en el difícil mercado de tejidos. La trayectoria muestra una tendencia de crecimiento, pero se produce una caída desde 1990 como resultado de la política económica y dificultades financieras. La estrategia del grupo fue capitalizar la iniciativa gubernamental de promoción de la exportación de la década de 1970, estableciendo la empresa industrial, pero la orientación financiera del grupo significó que el interés textil jugara un rol limitado dentro de las operaciones del conglomerado.

Finalmente, el Grupo Piaggio (Cuadro 11.13) muestra un nivel muy bajo de exportaciones comparado con el tamaño de la que fue su infraestructura industrial de cerveza, que estaba orientada básicamente al mercado doméstico.

Cuadro 11.9

GRUPO NICOLINI: EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1)

(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Algodón para ropa	1.8	52.9	1.7	50.0	2.5	71.4	1.2	30.8	0.7	17.9
Otros tipos de algodón	1.2	35.3	1.4	41.2	0.6	17.1	1.4	35.9	0.9	23.1
Ropa de cama, manteles y línea de cocina	0.2	5.9	0.3	8.8	0.3	8.6	1.0	25.6	1.0	25.6
3 productos principales	3.2	94.1	3.4	100.0	3.4	97.1	3.6	92.3	2.6	66.6
Otras partidas (8)	0.2	5.9	0 (2)	0	0.1	2.9	0.3	7.7	1.3	33.4
Total	3.4	100	3.4	100	3.9	100	3.9	100	3.9	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

(2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.10

GRUPO BUNGE & BORN: EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Algodón tratado	5.6	42.4	6.3	42.8	8.3	51.6	6.6	29.2	4	25.6
Ropa interior sin elástico	5.6	42.4	7.1	48.3	6.8	42.2	13.9	61.5	7.6	48.7
Prendas de vestir	1.3	9.8	0.3	2.1	0.4	2.5	1.4	6.2	1.8	11.5
3 productos principales	12.5	94.7	13.7	93.2	15.5	96.3	21.9	96.9	13.4	85.8
Otras partidas (9)	0.7	5.3	1	6.8	0.6	3.7	0.7	3.1	2.2	14.2
Total	13.2	100	14.7	100	16.1	100	22.6	100	15.6	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.11

GRUPO FERREYROS: EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Colorantes vegetales	1	45.5	0.8	100	0.6	60	0.2	33.3	0.2	25
Barras y alambres de cobre	0 (2)	0	0	0	0.1	10	0.2	33.3	0.5	62.5
Objetos de plomería y otros similares	0.1	4.5	0	0	0.1	10	0.1	16.6	0	0
3 productos principales	1.1	50	0.8	100	0.8	80	0.5	83.2	0.7	87.5
Otras partidas (9)	1.1	50	0.4	0	0.2	20	0.1	16.8	0.1	12.5
Total	2.2	100	1.2	100	1	100	0.6	100	0.8	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

(2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.12

GRUPO RAFFO: EXPORTACIONES FOB 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Fibras sintéticas sin elástico de goma	2.4	100	3	100	3.5	100	5.5	100	1	100
Total	2.4	100	3	100	3.5	100	5.5	100	1	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.13

GRUPO PIAGGIO: EXPORTACIONES FOB, 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y como porcentajes del total)

Partidas de exportación	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Objetos de plomería	0.1	50	0	0	0.1	25	0.1	14.2	0	0
Cerveza	0.1	50	0.2	66.7	0.2	50	0.3	42.9	0.1	16.7
Barras y alambres de cobre	0 (2)	0	0	0	0.1	25	0.2	28.6	0.5	83.3
3 productos principales	0.2	100	0.2	66.7	0.4	100	0.6	85.7	0.6	100
Otros ítems (3)	0	0	0.1	33.3	0	0	0.1	14.3	0	0
Total	0.2	100	0.3	100	0.4	100	0.7	100	0.6	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

(2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

En conclusión, el perfil de exportación de los grupos era muy bajo, algunos sólo contaban con un producto significativo y uno de ellos no formaba parte del núcleo de negocios del conglomerado. Sin embargo, considerando los montos de inversión, la importancia de exportar (como una fuente potencial de divisas y como medio para explorar negocios rentables), el aprovechamiento de las iniciativas gubernamentales y el ingreso a nuevos mercados, es notable que los grupos persistieran con sus operaciones de exportación. Esto ocurre a pesar de que las políticas eran adversas, pues el margen de maniobra de los grupos estaba limitado por el amplio poder discrecional del Gobierno. La falta de una política coherente no animó cambios en los perfiles de exportación y los grupos mantuvieron operativos sus negocios para conservar sus intereses. Esto implica que mientras los grupos estaban -en teoría- participando en la concertación para preparar acuerdos para la nueva inversión en el área de exportación; en realidad, su estructura característica (un solo producto, un fragmento mínimo de producción, antiguos establecimientos, mercados limitados) no estaba en proceso de cambio. Algunos grupos capitalizaron las oportunidades de acceder a las importaciones baratas para exportar bienes transables más rentables en el corto plazo, pero ésa era más una excepción que la regla.

5. Perfil importador

Esta sección tiene por objetivo explorar la magnitud del margen de maniobra de los grupos económicos en torno a su nivel de importaciones bajo el gobierno de García. Si los grupos hubieran sido tan poderosos como se sugiere, nosotros hubiéramos esperado que aprovecharan el período de abundantes divisas para satisfacer las necesidades de importaciones y mantener los niveles de consumo durante el período de ajuste.

Abordaremos esto analizando las estrategias detrás de la tasa de crecimiento de las importaciones, el nivel de concentración relativa a las mismas, el acceso a importaciones con los dólares "oficiales" y finalmente la composición de las importaciones.

5.1 Tasa de crecimiento de las importaciones

Observando el Cuadro 11.14, podemos identificar dos características principales. Primero, observamos que se produce un ciclo de expansión durante 1986-1989 y otro de reducción en el período 1989-1990. Segundo, el núcleo de negocios del grupo se volvió el principal consumidor de bienes importados. Ambos elementos se relacionan estrechamente con el desempeño del mercado doméstico.

Cuadro 11.14

GRUPOS ECONÓMICOS: IMPORTACIONES CIF, 1986-1990 (1)
(Montos de 1986 en millones de dólares y tasas de crecimiento de 1987-1990)

No. de firmas	Grupo/Mercado	1986	87/86	88/87	89/88	90/89
	Romero	30.0	2.7	-32.1	2.4	7.9
1	Ganado	14.8	20.9	-45.2	-84.7	60.0
1	Comercio al por mayor	4.6	-63.0	-66.6	1983.3	-68.0
1	Textiles sintéticos	3.1	16.1	61.1	-81.8	2.0
7	Otros	7.5	-1.3	-36.5	34.0	-39.7
	Brescia	18.3	-12.0	5.0	-23.1	-24.6
1	Algodón/textiles sintéticos	7.4	-27.0	-11.1	-4.2	-68.9
1	Explosivos	1.8	44.4	42.3	13.5	-38.1
1	Textiles de alpaca	1.1	-1.7	100.0	-68.2	157.1
12	Otros (manufactura, minería)	8.0	-13.8	-13.0	-41.7	-42.9
	Wiese	5.9	32.2	-10.3	-40.0	-11.9
1	Industria eléctrica	3.9	43.6	-12.5	-61.2	110.5
2	Negocios de importac.	1.0	0.0	0.0	-60.0	150.0
1	Minería	0.3	33.3	100.0	-25.0	-64.3
2	Otros	0.7	-14.3	-50.0	33.0	27.5
	Bentín	23.1	11.7	-6.6	-50.6	12.6
3	Cervecería	16.7	6.0	0.0	-42.4	45.1
1	Envases de plástico	3.1	29.0	-2.5	-94.9	500.0
1	Pinturas	1.7	64.7	-46.4	-40.0	-94.9
2	Otros	1.6	150.0	-40.0	-33.3	0.0
	Nicolini	59.0	-12.2	11.4	-89.9	0.0
3	Molinería	58.4	-13.9	8.7	-90.7	2.0
2	Algodón/textiles sintéticos	0.6	150.0	86.7	-82.1	20.0
	Bunge & Born	41.2	-28.2	10.8	-28.3	-66.3
2	Molinos de trigo	31.7	-27.4	7.0	-32.1	-68.3
1	Aceites vegetales y de pescado	4.3	-20.9	-38.2	47.6	80.6
3	Algodón	3.3	-66.7	263.6	-47.5	-14.3
1	Otros	1.9	5.2	0.0	-20.0	66.7
	Ferreyros	31.0	13.2	-34.8	-36.2	-39.0
1	Importación de maquinaria	15.4	3.9	-46.3	-11.6	-21.0
1	Industrias de utensilios domésticos	5.9	-3.4	-15.8	-47.9	0.0
1	Laboratorio farmacéutico	3.4	-29.4	-50.0	-91.7	100.0
4	Otros	6.3	73.0	-22.9	-48.8	-32.6
	Raffo	1.1	18.2	161.5	-32.4	-78.3
	Lanatta	31.8	-2.5	-3.9	-71.1	34.9
2	Cervecería	12.5	2.4	-7.0	-65.5	43.9
1	Molinería	8.6	-26.7	1.5	-98.5	500.0
1	Utensilios domésticos	5.9	-3.4	-15.8	-47.9	0.0
3	Otros	4.8	25.0	3.3	-54.8	-25.0
	Cosapi	14.1	-96.4	220.0	-18.8	-53.8

Nota: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses.

Se consideraron las importaciones por encima de los US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basan en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Sin embargo, el elemento primordial para tener en cuenta es la importancia crítica de las importaciones en el desempeño de los grupos económicos. Para la mayoría de ellos, la disponibilidad de divisas era crucial para seguir operando en sus diferentes mercados. Nuestros análisis han mostrado que la política de importaciones de insumos para la industria alimentaria era fundamental para su subsistencia, por ejemplo, observando los casos de Nicolini y Bunge & Born, líderes de la industria molinera de trigo, y a Lanatta, podemos ver ciclos de abundancia después de la escasez de moneda extranjera. Sin embargo, dada la importancia estratégica de estas empresas, ellas pudieron guardar este acceso preferencial a importaciones subsidiadas.

5.2 Concentración de importaciones, 1988

El Cuadro 11.15 muestra para cada grupo su peso en las diferentes partidas arancelarias de importación cuando éste es un comprador significativo. Dado que los grupos poseen empresas líderes manufactureras y comerciales, su poder de mercado se refleja en su peso en la compra de artículos importados. Por ejemplo, podemos observar que el Grupo Wiese representaba el 74.7%, 64.1% y 63.1% del total de importaciones en los tres mercados más importantes para el grupo. Pero para interpretar tales cifras nosotros necesitamos ver qué categorías son.

Cuadro 11.15

POSICIÓN DE LOS GRUPOS EN SUS PRINCIPALES MERCADOS DE IMPORTACIÓN, POR ORDEN DE IMPORTANCIA (1)

(Valores en porcentajes de 1988)

(Grupo/Orden)	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Romero	43.4	42.1	31.0	27.5	14.3	10.4	8.8	8.1	7.6	5.4
Brescia	100.0	70.4	65.4	60.4	54.9	50.4	48.4	45.4	41.2	36.7
Wiese	74.7	64.1	63.1	51.5	32.1	25.2	23.7	21.4	21.1	20.7
Bentín	63.5	51.8	46.7	36.2	34.9	32.2	30.3	20.0	19.7	11.6
Bunge & Born	24.4	23.5	20.7	15.0	14.4	14.3	9.0	8.6	7.0	7.0

Nota: (1) Estimamos el peso del grupo en cada uno de sus mercados de importaciones, de éstos tomamos los más importantes.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

El Grupo Romero representó el 42.1% de toda la maquinaria y equipo auxiliar textil importado en 1988. Pero, niveles similares —entre 43.4 y 31%— también se alcanzaron en la importación de ganado, así como carne y desperdicios comestibles. El primero puede ser explicado por la importancia de su proyecto textil. El último, constituía un nuevo y no relacionado sector económico que era atractivo debido a su rentabilidad a corto plazo.

El Grupo Brescia muestra más consistencia. Su nivel relativamente alto de concentración de importaciones era en muchos casos mayor del 30% por partida arancelaria debido a su demanda por químicos. Esto era para satisfacer las necesidades de su complejo industrial textil, donde el tamaño de las empresas les permitió ser líderes en sus mercados.

El Grupo Wiese muestra niveles más altos de concentración en aquellos bienes transables donde ha habido importación por mucho tiempo en el Perú, llámese químicos para industria, la agricultura y la minería. Éstos son los principales productos comercializados por la rama comercial de grupo.

El Grupo Bentín muestra un patrón similar debido a su alta concentración en insumos importados como pirimiphos, meriuricos orgánicos y cebada, relacionados respectivamente a sus industrias de plástico, pinturas y cervecería.

El nivel de concentración de Bunge & Born es más bajo porque otros grandes grupos económicos necesitaron importaciones similares, sobre todo para sus molinos de harina y las plantas de aceite.

La posición líder de las empresas industriales de los grupos se refleja en una concentración alta de importaciones en partidas arancelarias importantes. Esto es porque el tamaño de sus plantas comercializadoras exigió una porción grande de insumos importados o bienes para el comercio.

5.3 Importaciones con el dólar oficial del Mercado Único de Cambio

La asignación de los dólares americanos del mercado oficial (MUC) durante el gobierno de García levantó controversia debido a las características de los principales receptores y la magnitud que el subsidio implicaba, tal como podemos ver en el Cuadro 11.16. Con respecto al primer problema, podemos ver que los cinco principales grupos económicos obtuvieron dólares MUC subvencionados durante 1988. El Cuadro 11.17 muestra que los grupos económicos importaron bienes por el valor de US\$ 26,022,324 y, dado el tipo de cambio diferenciado por el Gobierno, recibieron un subsidio indirecto de US\$ 17,173,689 durante 1988. Aunque las cantidades absolutas pueden ser muy considerables, los montos en dólares sólo representaron

entre 0.5% (ver Bunge & Born en Cuadro 11.17) y 1.34% (ver Romero en Cuadro 11.17) de la suma total de dólares subvencionados asignados.

Cuadro 11.16

**ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO DEL DÓLAR OFICIAL M.U.C.
1985-1990**

Conceptos		Monto
1. Ventas de dólares	US\$	4,040,178,159.53
2. Subsidio de tipo de cambio		1,593,983,596.94
3. Tarifa más baja		1,130,826,128.00
4. Subsidio total (2+3)		2,724,809,724.94
5. Costo real para el importador (1-4)	US\$	1,315,368,434.59

Fuente: Comisión Parlamentaria (1990), "Informe sobre el uso del dólar MUC en importaciones", en: *Gestión*, 2 de diciembre de 1990, Lima, p. 3.

Cuadro 11.17

**GRUPOS ECONÓMICOS: IMPORTACIONES FOB CON
EL DÓLAR OFICIAL M.U.C. 1998**

Grupo	No. Part.	FOB US\$	% MUC (1)	Subsidio (2)
Romero	37	7,319,115	1.34	4,830,337
Brescia	129	5,969,803	1.09	3,936,305
Wiese	71	3,742,012	0.68	2,476,966
Bentín	59	6,273,655	1.15	4,138,644
Bunge & Born	58	2,717,739	0.5	1,791,437
Total		26,022,324		17,173,689

Nota: (1) Participación en las importaciones MUC sobre el total nacional (US\$ 546,332,250).

(2) El subsidio es la brecha entre el tipo de cambio promedio mensual del mercado libre y del mercado oficial (MUC).

Se puede sobreestimar el verdadero subsidio debido a que ante la ausencia del dólar MUC, el tipo de cambio libre sería distinto.

Este cálculo se hizo debido a que la fecha exacta de las importaciones de 1988 se desconoce.
Subsidio = $(382 - 128.3) / 382 = 0.66$.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, 1990.

5.4 Composición de las importaciones: 1986-1990

Exploramos ahora la naturaleza del producto importado y su variabilidad, analizando dos problemas. Primero, examinamos la naturaleza del producto importado, para ver lo que éste indica, como la complejidad del sistema de la producción, su importancia en mantener operativo el núcleo de negocios, cuán intensivo era el proceso en capital o mano de obra, si es necesaria la importación para una industria orientada a la exportación o para el mercado doméstico y el grado de integración con el conglomerado y la economía. Segundo, vemos la variabilidad del valor importado y cuáles artículos importados se relacionan más a la falsa bonanza y cuáles al período de ajuste. Así, exploraremos el margen de maniobra como reflejo del desempeño de los grupos en la asignación de divisas.

Una visión general del conjunto de cuadros 11.18-11.27 nos ayuda para darnos algunos indicadores de alta dependencia de los bienes importados. Primero, el volumen de importaciones fue superior en la mayoría de los casos a los volúmenes de exportación. Segundo, artículo por artículo, los valores absolutos eran menores que aquellos de exportaciones, debido a la amplia variedad de necesidades industriales, como insumos, materiales auxiliares y maquinaria. Tercero, el monto de importaciones muestra una estrecha relación con los resultados de la gerencia económica: crecimiento de 1986 a 1988, luego un marcado declive hasta 1990, que marcó la crisis más profunda de la balanza de pagos. Finalmente, los núcleos de negocios de los grupos, como mostramos a lo largo de los gráficos en la Parte II, eran grandes consumidores de productos importados que eran fundamentales para mantener el funcionamiento de los núcleos y negocios relacionados. Así vimos, por ejemplo en el Gráfico 8.2, que para el Grupo Bunge & Bom, los tres componentes más importantes de su núcleo de negocios eran el comercio, aceite comestible y grasas y el molino de trigo, los cuales son muy dependientes de importaciones necesarias de bienes finales, de capital e intermedios.

El análisis de la composición de las importaciones muestra las debilidades y fortalezas de cada grupo respecto al comercio exterior. Los cinco principales artículos importados representaron más del 50% de la cantidad total, aunque Brescia y Cosapi muestran modelos diferentes (cuadros 11.19 y 11.27).

El Cuadro 11.18 muestra cómo el grupo de Romero tomó ventaja de una oportunidad del mercado y de las oportunidades políticas que se crearon. Los productos y subproductos relacionados con la carne fueron inicialmente muy importantes (44-55% de sus importaciones), pero el cambio en la situación económica en 1988 significó que importar arroz y azúcar fuese más rentable como un negocio a corto plazo. Esto fue tan importante, que estos artículos representaron al menos el 50% del monto total. El grupo importó insumos para su núcleo de negocios: aceite comestible, mientras la maquinaria y equipo no fueron de mucha importancia. Así, Romero sobrevivió aprovechando la distorsión del tipo de cambio, importando bienes que proporcionarían ganancias en el corto plazo. Al mismo tiempo, sus compras no revelan una clara intención para proseguir con una inversión importante, a pesar de la concertación.

El Grupo Brescia (Cuadro 11.19) importó bienes que no guardaban relación con negocio alguno: el alimento para ganado y cabras en 1986. Sin embargo, la parte mayor de su demanda, por lo menos el 30%, se concentró en bienes de capital e insumos industriales para su infraestructura textil. Así, Brescia aprovechó la oportunidad de obtener las importaciones necesarias para una fracción de su núcleo de negocios: textiles (Gráfico 5.1).

El Grupo Wiese (Cuadro 11.20) vio un gran aumento en sus importaciones de insumos, las herramientas y los artículos auxiliares para agricultura, sobre todo los desinfectantes, insecticidas y fungicidas. Esto fue alentado por la política agrícola adoptada durante la primera mitad del gobierno de García. Sin embargo, el declive vino cuando la crisis de disponibilidad de divisas en 1988 fue evidente. De esta manera, Wiese aprovechó el *boom* agrícola al proveer materiales, expandiéndose hacia un interés importante, el comercio (Gráfico 6.1).

El Grupo Bentín (Cuadro 11.21) concentró el 50% de sus importaciones en malta y cebada. Éstos eran insumos críticos para los conglomerados de cerveza y negocios relacionados, que se orientaron al mercado doméstico (Gráfico 7.1). Sin embargo, la crisis en 1990 no le permitió alcanzar el 50% del valor de 1986, cuando las divisas eran disponibles en abundancia. De manera marginal, el negocio de jugo de fruta necesitó insumos y material auxiliar. No obstante, éste era el único ejemplo interesante de asociar importaciones baratas con un negocio orientado a la exportación agrícola. De esta manera, Bentín fue afectado por cuán exitosa era la política económica general y el manejo del tipo de cambio.

Cuadro 11.18

GRUPO ROMERO: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Carne y desperdicios animales comestibles	13.3	44.3	16.8	54.5	6.8	32.5	0.9	4.2	1.6	6.9
Residuos de semillas de algodón y aceitunas	4.4	14.7	14.7	1.4	4.5	0.6	0	0	0	0
Maquinaria de extrusión y repuestos para hilanderías	1.6	5.3	5.3	0.3	1.0	1.6	1.4	0	0	0
Arroz	0 (2)	0	0	0	0	0	6.6	6.2	26.8	26.8
Sólidos de azúcar de remolacha y caña	0	0	0	0	0	0	5.9	5.2	22.5	22.5
5 principales productos importados	19.3	64.3	18.5	60.0	9.0	43.1	14.8	69.1	13.0	53.2
Resto de partidas	10.7	35.7	12.3	40.0	11.9	56.9	6.6	30.9	10.1	46.8
Total	30.0	100.0	30.8	100.0	20.9	100.0	21.4	100.0	23.1	100.0

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.19

GRUPO BRESCIA: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Colorantes orgánicos y sintéticos	1.7	9.3	2.1	13	1.2	7.1	1	7.7	0.6	6.1
Telares y maquinaria para tejer	1.6	8.7	0 (2)	0	0.6	3.5	0	0	0.2	2
Maquinaria y partes para la manufactura de textiles	1.4	7.6	1.7	10.6	1.5	8.9	1	7.7	0.1	1
Alimento para ovejas, ganado y cabras	1	5.5	0	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria de extrusión y repuestos para hilanderías	0.9	4.9	0.4	2.5	0.2	1.2	1.2	9.2	0	0
5 principales productos importados	6.6	36	4.2	26.1	3.5	20.7	3.2	24.6	0.9	9.1
Resto de partidas	11.7	64	11.9	73.9	13.4	79.3	9.8	75.4	8.9	90.8
Total	18.3	100	16.1	100	16.9	100	13	100	9.8	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.20

GRUPO WIESE: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Desinfectantes, insecticidas, fungicidas	1.8	30.5	2.3	29.5	2.6	37.1	1.4	33.3	1.1	29.7
Colorantes orgánicos y sintéticos	0.5	8.5	0.7	9.0	0.2	2.9	0.1	2.4	0.2	5.4
Repuestos de autopartes y accesorios para vehículos	0.2	3.4	0.2	2.6	0.1	1.4	0.1	2.4	0	0
Productos orgánicos tenso-activos	0.2	3.4	0.3	3.8	0.2	2.9	0 (2)	0	0	0
Químicos y preparados especiales	0.2	3.4	0.2	3.8	0.3	4.3	0	0	0	0
5 principales productos importados	2.9	49.2	3.8	48.7	3.4	48.6	1.6	38.1	1.3	35.1
Resto de partidas	3.0	50.8	4.0	51.3	3.6	51.4	2.6	61.9	2.4	64.9
Total	5.9	100	7.8	100	7	100	4.2	100	3.7	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.21

GRUPO BENTÍN: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Malta, incluyendo rostizada	6.0	26.0	8.0	31.0	7.9	32.8	2.2	18.5	3.6	34.6
Cebada	4.3	18.6	3.6	13.9	4.7	19.5	4.3	36.1	1.8	17.3
Químicos	2.8	12.1	2.8	10.8	3.5	14.5	0.2	1.7	1.1	10.6
Jugos y extractos vegetales	1.0	4.3	1.5	5.8	0.1	0.4	0 (2)	0	0.1	0.9
Colorantes, productos inorgánicos	0.6	2.6	1.4	5.5	0.5	2.1	0.3	2.5	0.7	6.7
5 principales productos importados	14.7	63.6	17.3	67.0	16.7	69.3	7.0	58.8	7.3	70.1
Resto de partidas	8.4	36.4	8.5	33	7.4	30.7	4.9	41.2	3.1	29.9
Total	23.1	100	25.8	100	24.1	100	11.9	100	10.4	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Los grupos Nicolini y Bunge & Born mostraron patrones similares (cuadros 11.22 y 11.23). Más del 70% de sus importaciones fueron trigo y los valores eran los más grandes en la muestra. La naturaleza del mercado doméstico y su particular posición como empresas principales fueron los principales elementos en esto. Además del trigo, Nicolini tendió a importar maquinaria para su negocio de molinos, mientras Bunge & Born se concentró más en apoyar su industria de exportación de textiles importando nuevo equipo. Aunque ésta es evidencia de una consistencia genuina con el proceso de la concertación durante la primera mitad del período de gobierno, los volúmenes no son significativos. Los años 1989-1990 estuvieron marcados por la gran escasez y el declive era inevitable. Así, estos dos grupos con grandes intereses en molineras de trigo aprovecharon sus posiciones con tal de que las importaciones de insumos para la industria alimentaria fueran apoyadas fuertemente por el gobierno de García. Esto permitió un énfasis pequeño en bienes de capital más allá de la inversión. Así, la preocupación a corto plazo de mantener operativos los molinos era fundamental para estos grupos y, mientras el Estado lo permitió, ellos capitalizaron las oportunidades creadas por la política del gobierno.

El Grupo Ferreyros (Cuadro 11.24) muestra una clara dependencia de la política económica. Inicialmente, el grupo tenía un *boom* de importación de US\$ 22 millones, comprando maquinaria, herramientas y artículos auxiliares para comercio agrícola y la industria farmacéutica, de los cuales todas fueron promovidas fuertemente por el gobierno de García. Sin embargo, hacia 1989 Ferreyros no pudo alcanzar el 10% de su nivel de importación inicial. Así, la vulnerabilidad del grupo de Ferreyros se muestra al vincularse claramente a las variaciones drásticas del mercado doméstico y cómo el Estado manejó la política económica. Éste es un resultado de sus características básicas, un conglomerado muy dependiente de bienes importados para el mercado doméstico, como se mostró en Gráfico 8.3.

El volumen de importaciones del Grupo Raffo (Cuadro 11.25) es muy bajo comparado con el tamaño del conglomerado, pero se relaciona estrechamente a la naturaleza de su núcleo de negocios. No obstante, importan alguna maquinaria y equipo para su industria del textil.

El Grupo Piaggio (Cuadro 11.26) concentró casi el 25% y 40% de sus importaciones respectivamente en malta y cebada para sus industrias de bebida. Como vimos en el Gráfico 8.1, las cervecerías eran el núcleo de negocios del grupo. El *boom* inicial de US\$ 30 millones por año no fue finalmente muy largo. En 1989 la crisis estaba fuera de control, así que Lanatta-Piaggio tenía que reducir esta cantidad a no más del 25% de sus importaciones anteriores. De esta manera Piaggio refleja la debilidad de su desempeño.

Cuadro 11.22

GRUPO NICOLINI: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Trigo	56.1	95.1	47.4	91.4	52.6	91.2	3.8	65.6	0	0
Celulosa regenerada, nitratos, acetatos	0.4	0.7	0.1	0.2	0.3	0.5	0.1	1.7	0	0
Maquinaria de molinos	0.3	0.5	0.6	1.2	0	0	0.2	3.4	0.1	0.7
Maquinas secadoras de botellas y partes	0.2	0.3	0 (2)	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria, equipo y partes auxiliares para molinos	0.2	0.3	0.2	0.4	0.1	0.2	0.1	1.7	0.1	1.7
5 principales productos importados	57.2	96.9	48.3	93.2	53	91.9	4.2	72.4	0.2	3.4
Otras partidas	1.8	3.01	3.5	6.8	4.7	8.1	1.6	27.6	5.6	96.6
Total	59.0	100	51.8	100	57.7	100	5.8	100	5.8	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.23

GRUPO BUNGE & BORN: IMPORTACIONES CIF, 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Trigo	30.8	74.7	22	74.3	23.5	71.6	14.8	63.0	1.2	15.4
Maquinaria de extrusión y repuestos para hilanderías	1.8	4.4	0.1	0.3	2.2	6.7	0.1	0.4	0 (2)	0
Rango de fosfatos y derivados	1.6	3.9	1.4	4.7	1.5	4.6	1.1	4.7	1.0	12.8
Químicos y preparaciones especiales	1.2	2.9	1.0	3.4	0.8	2.5	1.1	4.7	0.5	6.4
Químicos mezclados	1.1	2.7	1.2	4.1	0.9	2.8	0.8	3.4	0.6	7.7
5 principales partidas importadas	36.5	88.6	25.7	86.8	28.9	88.1	17.9	76.2	3.3	42.3
Otras partidas	4.7	11.4	3.9	13.2	3.9	11.9	5.6	23.8	4.5	57.7
Total	41.2	100	29.6	100	32.8	100	23.5	100	7.8	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.24

GRUPO FERREYROS: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Tractores y llantas para tractores	6.2	20.0	7.7	21.9	1.9	8.3	0.8	5.5	0 (2)	0
Motores diesel o de combustión intema	2.4	7.7	1.7	4.8	1.6	7.0	2.4	16.4	0.2	2.2
Compuestos multicyclo	2.1	6.8	2.9	8.3	2.2	9.6	1.6	10.9	1.2	13.5
Antibióticos	2.0	6.4	2.4	6.8	1.7	7.4	0.6	4.1	0.6	6.7
Laminados y platos de metal y acero	1.6	5.2	1.1	3.2	2.2	9.6	1.2	8.2	1.4	15.8
5 principales partidas importadas	14.3	46.1	15.8	45	9.6	41.9	6.6	45.2	3.4	38.2
Otras partidas	16.7	53.9	19.3	55.0	13.3	58.1	8.0	54.8	5.5	61.8
Total	31.0	100	35.1	100	22.9	100	14.6	100	8.9	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.25

GRUPO RAFFO: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Colorantes, orgánicos y sintéticos	0.5	45.4	0.6	46.1	0.5	14.7	0.1	4.3	0	0
Telares y maquinaria para tejer	0.1	9.1	0 (2)	0	1.3	38.2	0.1	4.3	0	0
Maquinaria y partes para los telares	0.1	9.1	0.1	7.7	0	0	0.5	21.8	0	0
3 principales productos importados	0.7	63.6	0.7	53.8	1.8	52.9	0.7	30.4	0	0
Otras partidas	0.4	36.4	0.6	46.2	1.6	47.1	1.6	69.6	0.5	100
Total	1.1	100	1.3	100	3.4	100	2.3	100	0.5	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

Cuadro 11.26

GRUPO PIAGGIO: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990

(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Trigo	6.9	21.7	6.0	19.3	6.4	21.5	0	0	0.6	5.3
Cebada	4.3	13.5	4.1	13.2	5.3	17.8	2.0	23.3	1.5	12.9
Malta, incluyendo rostizada	2.2	6.9	4	12.9	3.2	10.7	1.3	15.1	3.0	25.8
Laminados y platos de metal y acero	1.6	5.0	1.1	3.6	2.2	7.4	1.2	13.9	1.3	11.2
Aparatos y dispositivos	1.4	4.4	0.2	0.7	0 (2)	0	0	0	0	0
3 principales productos importados	16.4	51.5	15.4	49.7	17.1	57.4	4.5	52.3	6.4	55.1
Otros partidas	15.4	48.5	15.6	50.3	12.7	42.6	4.1	47.7	5.2	44.9
Total	31.8	100	31	100	29.8	100	8.6	100	11.6	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

El Grupo Cosapi (Cuadro 11.27) concentró el 60% de sus importaciones en maquinaria especializada para su actividad principal de construcción. Sin embargo, la cantidad no era muy significativa comparada al tamaño del conglomerado.

En conclusión, la mayoría de los grupos se aprovechó del período de abundante moneda extranjera para conseguir sus importaciones necesarias, incluyendo algunas para realizar algunas operaciones rentables a corto plazo. El interés en importar bienes de capital e insumos refleja una leve preocupación por la inversión de capital. En otras palabras, no había ninguna evidencia clara de planes para inversiones de largo plazo, a pesar del supuesto proceso de la concertación. La estrategia era capitalizar las oportunidades del mercado a corto plazo y en particular, oportunidades que se obtenían por la intervención estatal, en la medida de lo posible. El período de extremo ajuste después de 1987 afectó negativamente a los grupos, incluso aquellos que tuvieron relación con productos políticamente sensibles como la molinería de trigo, que se había apoyado fuertemente en el período anterior de falsa bonanza. Esto muestra cuán limitado era el margen de maniobra de los grupos.

6. Conclusiones

La intervención estatal durante el gobierno de García afectó el marco de política y estructura institucional del comercio exterior.

En términos de política, el método de operación se repitió con la "sintonización", lo cual significó que los mecanismos del mercado no eran los que asignaban los recursos. Más bien, la asignación reflejó el juicio del equipo tecnocrático del Gobierno. Como resultado, el comercio exterior fue manipulado, manejándose el tipo de cambio, la imposición de aranceles y la regulación discriminatoria de importaciones. Hemos visto claramente que la crisis de la balanza de pagos en 1987 significó el fin de una falsa bonanza y el comienzo de un período de ajuste.

En términos de los elementos institucionales, la formulación de políticas se concentró al nivel más alto del Gabinete, pero la implementación de las regulaciones era responsabilidad de un desmotivado sector público.

Este período de comercio exterior bajo el control estatal tuvo que ser enfrentado por los grupos económicos. ¿Cómo sobrevivieron ellos a esto? Primero examinamos los rasgos principales de los grupos y luego revisamos sus estrategias.

Cuadro 11.27

GRUPO COSAPI: IMPORTACIONES C.I.F., 1986-1990 (1)
(Montos en millones de dólares y porcentajes del total)

Partidas importadas	1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Aparatos de cortado y materiales, en secciones	5.3	37.6	0	0	0	0	0	0	0	0
Generadores, motores y convertidores	2.1	14.9	0	0	0	0	0	0	0	0
Carros motorizados y vehículos	1.8	12.8	0	0	0	0	0	0	0	0
Aparatos fijos y móviles para minería	0 (2)	0	0	0	1.2	75.0	0.3	23.1	0.3	50.0
Bombas de agua, bombas de succión/fuerza	0	0	0	0	0	0	0	0	0.2	33.3
5 principales partidas importadas	9.2	65.3	0	0	1.2	75.0	0.3	23.1	0.5	83.3
Otras partidas	4.9	34.7	0.5	100	0.4	25	1	76.9	0.1	16.7
Total	14.1	100	0.5	100	1.6	100	1.3	100	0.6	100

NOTA: (1) El monto de 1990 fue estimado sobre la base de la información de los seis primeros meses. (2) El cero indica que el monto de exportación es menor a US\$ 100,000.

Fuente: Los cálculos del autor se basaron en datos no publicados del Instituto de Comercio Exterior, ICE, Lima, Perú, 1990.

La vulnerabilidad de los grupos económicos es definida a través de tres características. Primero, exportar era un interés menor del conglomerado. Segundo, las operaciones de exportación cubrieron una proporción muy pequeña del monto gastado en bienes importados requeridos. Tercero, su perfil de exportación era poco saludable, pues el grupo había desarrollado solo una línea de producción principalmente y ello conllevó a desarrollar una canasta no diversificada de exportaciones.

Sin embargo, por el lado de las exportaciones, los grupos eran bastante poderosos para conservar su importancia en el mercado exportador, si no con un exitoso *lobby*, por lo menos usando su propia organización para resistir el mal manejo económico e incluso ganar a través de los esquemas de corto plazo. Por el lado de las importaciones, los grupos pudieron fácilmente aprovecharse del período de abundantes divisas, pero fueron afectados cuando el ajuste golpeó a todo el sector privado. El poder de los grupos, o su margen de maniobra, fue considerable aunque fuese circunscrito por el poder discrecional del Estado. Los archivos de exportación e importación presentados en este capítulo indican una correspondencia directa con los períodos de falsa bonanza y de ajuste y selectividad durante el período 1986-1990.

La tendencia y composición del comercio exterior por parte de grupos económicos durante el gobierno de García muestra una actitud de acomodo a los cambios en la política del tipo de cambio y regulaciones no tarifarias. Los resultados revelan que los grupos económicos no tuvieron un poder absoluto e ilimitado, el cual les habría permitido obtener ventajas de la gerencia discrecional de política económica. Más bien, podemos sugerir que la literatura ha tendido a sobrestimar la influencia de los grupos en el proceso de toma de decisiones.

Es importante evaluar si se hicieron los cambios en políticas como resultado de la influencia de los grupos económicos. Un punto de vista común en la literatura es que el equipo tecnocrático del Gobierno manejó el poder total en el diseño de políticas económicas. Como vimos en el Capítulo 2, el manejo económico era más dependiente del calendario político del presidente que de las necesidades del programa económico. La cercanía a los grupos económicos ocurrió, en la medida que se pudo, como una iniciativa del presidente, más que de otra manera.

En términos relativos, los grupos económicos fueron más poderosos que cualquier otro estrato empresarial debido a la fortaleza de su estructura organizacional. Esto les permitió beneficiarse del período del *boom* y neutralizar el impacto de la recesión. Sin embargo, los grupos económicos no eran la cara omnipotente de una oligarquía financiera

que maneja el poder de las decisiones económicas. Al contrario, era el equipo del Gobierno el que controló la situación y los agentes económicos tuvieron que ajustarse a sus decisiones.

XII. Los grupos económicos en stress: 1990-2000¹

1. Introducción

A lo largo de este libro se han podido revisar las páginas de la vida empresarial de los principales grupos económicos del Perú. Cada uno de ellos tuvo que enfrentar cambios en las condiciones macroeconómicas y en las acciones de política económica en función de sus fortalezas y debilidades. Ciertamente, un elemento importante que permitió que muchos de los grupos económicos subsistieran fue el aprendizaje institucional de las firmas, que les permitía capitalizar sus fortalezas (como el de una organización flexible) y neutralizar sus debilidades (dependen de un mercado interno estrecho e imperfecto), según el entorno. Y ello es cierto cuando en los dos capítulos anteriores pudimos observar cómo los grupos enfrentaron un Gobierno que poseía un extremo poder discriminatorio sobre precios fundamentales de la economía, como las tasas de interés y el tipo de cambio. Los grupos no sólo pudieron subsistir, sino que inclusive algunos lograron sobrevivir durante la década de 1980.

El año 1990 significó una ruptura con todo lo anterior. Desde la forma como se eligió al presidente, que ni pertenecía a la élite política (como García del Apra), ni a la élite profesional-intelectual (como Belaunde de Acción Popular), ni tampoco interactuaba con la élite económica (era rector de una universidad nacional). Alberto Fujimori ha significado una ruptura de esquemas a muchos niveles. Desde la forma como llega al poder, hasta la manera como ha gobernado durante una década. Una de los esquemas que más cambió fue la manera de concebir y ejecutar no sólo la

1. El autor expresa su agradecimiento al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico por el apoyo brindado, que permitió que se pueda realizar la paciente búsqueda y procesamiento de información que demandó la presente investigación. Gerardo Injoque, Fabricio Neciosup y Carlos Castro cumplieron un eficiente trabajo de apoyo y se les agradece por su invalorable labor. Los comentarios de Denis Sulmont, Felipe Portocarrero y Raimundo Villagrasa fueron de extrema utilidad y sirvieron para mejorar los diferentes avances de la investigación. El presente capítulo constituye una versión ampliada y corregida del capítulo "Estrategias competitivas de grupos económicos en el Perú en un contexto de apertura de mercado y reformas estructurales: 1990-1995", publicado por el autor en el libro *Modernización empresarial en el Perú*, Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú, febrero 2000.

política económica y las reformas estructurales, sino también las relaciones gobierno-empresa. Este nuevo escenario de operaciones suscitó que las empresas reaccionaran de manera diferenciada según su grado de desarrollo corporativo y enfrentaran el mensaje gubernamental de modernizarse.

Durante muchos años los gobiernos intervenían en el mercado estableciendo controles de precios, subsidios y preferencias de carácter tributario. De esta manera se alteraban artificialmente las rentabilidades reales relativas, por lo que los recursos de capital estuvieron siempre destinados a actividades cuyas rentabilidades estaban distorsionadas. Los casos desarrollados respecto a las tasas de interés y los tipos de cambio diferenciados muestran cómo los grupos escogían invertir en aquellas alternativas que artificialmente eran rentables y que muchas veces se optaba con criterio cortoplacista. Una vez que el gobierno de Fujimori abandonó este tipo de intervención estatal, muchas empresas resultaron inviables y la estructura económica construida hasta entonces no pudo resistir la prueba de mayores estándares de competitividad. Es entonces cuando la economía empieza a transitar por un camino de recomposición interna y las empresas tratan de ajustarse a las nuevas condiciones, obteniendo diversos resultados y cambiando el rostro del sector empresarial.

La cirugía estuvo cargada de instrumentos económicos y políticos que muchas veces no se esperaba utilizar. La década de Fujimori se inicia con un sorpresivo *shock* orientado a sanear la economía, luego siguió la disolución del Congreso, la alianza con los militares para acabar con el terrorismo (y así disminuir, en parte, el riesgo del país), el asistencialismo a través de programas sociales para lograr una estabilidad social, que muchas veces fue difícil de controlar. Asimismo, hubo intentos de un temporal retorno a la intervención del Estado cuando la desazón de empresas y trabajadores fue creciente.

En el presente capítulo se buscará captar las diferentes etapas de acción y reacción de los grupos económicos, en la medida que la situación macroeconómica interna y el contexto internacional iban cambiando desde julio de 1990 hasta febrero del año 2000. Para fines de esta exposición, se han diferenciado cuatro períodos.

El primer período 1990-1992 se abocó al diseño y ejecución de programas drásticos de ajuste y estabilización con la finalidad de sanear la economía. Simultáneamente, las firmas responderán según sus fortalezas y debilidades. Visualizar las estrategias empresariales de los grupos económicos permite observar cómo la sinergia corporativa les permitió desarrollar iniciativas que otros no pudieron: invertir en activos fijos, reconvertir su tecnología y aumentar su competitividad vía minimización de costos.

Con la disolución del Congreso de la República y la captura del líder terrorista Abimael Guzmán se inicia una etapa de mayor confianza empresarial respecto al modelo de economía de mercado (1993-1995). En este proceso de consolidación del enfoque, algunos grupos capitalizan las oportunidades y otros sucumben por sus debilidades estructurales. Las diferentes estrategias de asociaciones para competir bajo la forma de fusiones, absorciones y *joint ventures*, permiten a varios grupos adquirir protagonismo, en tanto que otras empresas desaparecen.

El inicio del segundo período del gobierno de Fujimori en 1996 marca el punto de partida de una etapa de 'pagar la factura' del festín electoral (1996-1997), que implicó el esfuerzo gubernamental de la reelección y culmina con el inicio del problema del fenómeno de El Niño. Los grupos tuvieron que ampliar su gama de medios para lograr mantener su participación en el mercado, más aun cuando éste dependía del gasto público. La desaceleración de la economía generaba preocupación y ello se tradujo en cambios en las tendencias de ventas e inversión de las grandes firmas.

La última etapa (1998-2000) está signada por la crisis, que en parte fue generada por los efectos del fenómeno de El Niño y en parte influenciada por la crisis de mercados internacionales emergentes. Los indicadores económicos, financieros, de producción y empleo mostraron niveles que muchas veces condujeron a cuestionar la validez del modelo discrecional de libre mercado. Los grupos se ven fuertemente golpeados y fundamentalmente aquellos cuya debilidad estructural era difícil de trastocar. Sólo los que se establecieron en el mercado internacional de manera permanente y competitiva poseían la *stamina* para continuar.

Al final de este capítulo se intenta mostrar cómo los *shocks* de política económica y reformas estructurales, así como aquellos de origen externo (el fenómeno de El Niño y la crisis de mercados emergentes, por ejemplo) pusieron en *stress* a las firmas líderes de los grupos económicos. Este entorno fue radicalmente distinto a otros que tuvieron que enfrentar, lo cual obligó a los grupos a diseñar y ejecutar estrategias que realmente mejorasen su competitividad. Dado el estilo de la relación gobierno-empresa que impone Fujimori y su percepción anti *lobby*, anti 'buscadores de renta', no había otra opción que el enfoque de una economía de libre mercado, que se imponía por encima por intereses particulares.

Los grupos pudieron reaccionar al cambio radical en función del mayor o menor desarrollo de sus fortalezas (organización flexible, acceso preferencial a fuentes externas de financiamiento y de información, a tecnología, productos y mercados, aprendizaje institucional y 'posicionamiento' en las altas esferas empresariales) y el mayor o menor grado

de neutralización de sus vulnerabilidades (dependencia de mercados meta internos, estrechos e imperfectos, alta propensión marginal a importar insumos básicos, baja inelasticidad y barreras legales de entrada y salida).

Las diferentes reacciones de los grupos económicos se encuentran entre los extremos, al salir del mercado o intentar mejorar su participación de manera más competitiva. En este último caso, como el *stress* en muchos casos superaba la frontera de posibilidades de reacción de los grupos, se tuvieron que implementar estrategias asociativas para ir enfrentando las etapas de inserción de la economía peruana a un sistema internacional más competitivo y globalizado, en medio de una búsqueda de pacificación y estabilidad social durante la década de 1990.

La gama de estrategias asociativas (*joint ventures*, fusiones, absorciones, asociaciones de ventas y transferencia de tecnología, subniveles de producción, subcontratación, aglomeraciones, etc.) se tuvo que implementar casi siempre considerando un ingrediente externo estratégico (llámese capital, tecnología, empresas, *know how*, sistemas de gestión, control de calidad, etc.), dado que escasamente los grupos habían tenido la experiencia de enfrentar un entorno de libre mercado y era casi nula la opción de retroceso al proteccionismo y estatismo.

En suma, el presente capítulo pone en una perspectiva mayor el interjuego de los diferentes grupos en los distintos sectores productivos de bienes y servicios en cada una de las etapas por las que ha transitado el cambio de rostro empresarial durante los tiempos de Fujimori.

2. Reconstruyendo la confianza empresarial en la fase de crisis: 1990-1992

En 1990 el Perú vivió un punto de inflexión en el proceso de toma de decisiones y ejecución de políticas, producto de un cambio radical en el enfoque económico para la resolución de la crisis heredadas de los gobiernos de Belaunde (1980-1985) y García (1985-1990).

El hecho de que el ingeniero Fujimori fuera elegido como candidato independiente sin mayores conexiones con la élite empresarial, intelectual y política del país, influyó en la manera en que se configuró la nueva estructura de toma de decisiones gubernamentales y en el modo de aplicar el nuevo modelo económico y, consecuentemente, en el desarrollo de la relación gobierno-empresa.

La desconexión interna

El ingeniero Fujimori se convirtió en presidente sin contar con similares antecedentes de gobernantes en el pasado. El movimiento político que asumió el poder, Cambio 90, era el resultado de la casualidad, la asociación forzada entre pequeños empresarios y evangélicos, así como de 'conocidos' de las provincias y pueblos jóvenes, cuya única conectividad era que alguien conocía a alguien que conocía al ingeniero Fujimori.

Otro tipo de desconexión se pudo constatar en el plano ideológico y pragmático. Si bien en la campaña preelectoral el discurso era contestatario al programa de ajuste estructural que proponía Mario Vargas Llosa (el otro candidato), en el momento de asumir la gerencia económica tuvo que sintonizarse con los preceptos y recetas de la economía de libre mercado. Finalmente, en el plano de la gerencia económica se da paso a un nuevo rostro. Profesionales o intelectuales independientes, cuyos antecedentes escapaban de los cerrados linderos de la élite empresarial, política o intelectual, constituyen el grupo del nuevo gobierno.

De esta manera se inicia un proceso de aprendizaje al interior del equipo que, si bien contaba con los requisitos profesionales y de experiencia, el manejo del Estado era algo mucho más complejo que empresas, ONGs o instituciones académicas. Este aprendizaje se basaría en buena medida en la capacidad de sintonizar los mensajes de quienes eran mentores de un cambio radical, llámese independientes, otros empresarios, pero fundamentalmente organismos multilaterales.

La sintonización con el manejo de una economía de libre mercado implicaba un cambio no sólo del enfoque, sino de la gerencia que hacía probable que se ejecute óptimamente el enfoque. Había que dejar atrás la excesiva intervención del Estado en los mercados de bienes y factores. Para ello, había que cambiar la estructura y dinámica del proceso de toma de decisiones. ¿Hasta qué punto este cambio alteró las formas de interacción gobierno-empresa?

Las decisiones y sus efectos

Las decisiones gubernamentales se concentraban en la persona del presidente y su equipo de asesores. De esta manera, la relación gobierno-empresa durante la década de 1990 adquirió una forma muy diferente a la de los tiempos de García (recuérdese la llamada 'concertación con los 12 apóstoles' durante 1985-1990) y Belaunde (con su grupo de asesores ligados a la industria de la construcción durante 1980-1995). ¿De qué

forma esta nueva estructura y estilo en el proceso de decisiones impactó en las reacciones de las firmas frente a las nuevas reglas de juego que el Gobierno comenzó a establecer?

El presidente Fujimori evitó un contacto directo, personal y público con el sector empresarial, fundamentalmente agremiado. El círculo de asesores de Palacio de Gobierno desarrolló relaciones informales con representantes de la pequeña y microempresa, cuyo acceso se dio a través del primer vicepresidente de la República. En la esfera de decisiones económicas, tres actores jugaron roles importantes. Primero, el Consejo Interministerial de Asuntos Económicos-Financieros (CIAEF) se convirtió en el generador de ideas para el diseño de la política económica y las reformas estructurales, siendo muchas veces impenetrable el equipo técnico asesor para el sector empresarial. Segundo, el ministro de Economía y su equipo se encargaron de preparar los argumentos técnicos de los proyectos y reglamentos de ley. Este grupo resultó aun más cerrado en su concepción sobre los empresarios (se los percibía como 'buscadores de renta') y duros en su interacción (evitando el *lobby*). Tercero, los ministros de los sectores productivos asumieron roles complementarios de apoyo a las iniciativas del Ministerio de Economía y del Palacio de Gobierno, pero se encargaron de mantener canales informales de comunicación con los empresarios, y no así con los gremios empresariales.

De esta manera, al realizar un cambio de esta naturaleza en el proceso de toma de decisiones, se buscaba emitir una señal muy clara al empresariado: ya no se podía retroceder a los tiempos del *lobby* y más bien el Estado buscaría que las firmas compitieran por clientes en el mercado de bienes, antes que por proteccionismo en el mercado de favores políticos.

En este nuevo escenario de actores, relaciones gobierno-empresa y cuotas de participación en la toma de decisiones, ¿cómo se concibieron la nueva política económica y las reformas estructurales? ¿En qué medida las firmas líderes de los diferentes sectores productivos reaccionaron y qué resultados presentaron en esta etapa de reconstrucción de la confianza empresarial? Las siguientes líneas abordarán el *modus operandi* de los grupos económicos a partir de las estrategias competitivas. Así se discutirá en qué medida y cómo determinados grupos pudieron capitalizar sus fortalezas organizacionales y neutralizar sus debilidades frente a un contexto signado por la apertura del mercado, las reformas estructurales y el proceso de pacificación.

2.1 La crisis y las nuevas reglas de juego

Hacia 1990 el Perú atravesaba un proceso de profunda y generalizada crisis, caracterizada por desequilibrios que obligaron a realizar ajustes estructurales. Así, en julio de 1990, se llevó a cabo un programa de estabilización que tenía por objetivo controlar la hiperinflación (que alcanzó una tasa de 2.2 millones por ciento) (Boloña 1993: 6), evitar la recesión y el desempleo y alcanzar un crecimiento en el mediano y largo plazo. Hasta entonces muchas grandes empresas habían estado protegidas y beneficiadas por el Estado a través de aranceles, subsidios y prohibición a las importaciones, entre otros. Así, tal como se detalló en capítulos anteriores, varios grupos pudieron acceder a líneas de crédito preferenciales, financiamiento bancario de entidades públicas y dólares subsidiados para la importación. En la medida de que había que sintonizarse con el enfoque de una economía de libre mercado, había que comenzar a desarmar el andamiaje del Estado intervencionista. Así, las reformas estructurales y la política económica constituyeron un cambio radical de las reglas de juego, pues sentaron las bases para la aparición de un libre mercado, al cual gran parte de las empresas no estaba acostumbrada.

Al preguntarnos cuáles fueron los cambios más importantes, podemos distinguir dos ámbitos. Por el lado de oferta, se corrigieron las distorsiones de los precios de los servicios públicos² y de los factores de producción. En otras palabras, se eliminaron subsidios y gran parte de las exoneraciones tributarias, mientras se aplicaron nuevos impuestos temporales y otros se incrementaron fuertemente (en especial el selectivo al consumo de los combustibles). Por el lado de la demanda, la libre importación afectó en un primer momento las utilidades de las empresas locales y, luego, su participación en el mercado, debido al aumento de sus costos operativos y a la creciente competencia de productos importados de mejor calidad.

La consolidación de las reformas estructurales se logra a partir de marzo de 1991. En dicho período se dio la corrección y estabilización de los precios públicos, así como la unificación y liberalización del tipo de cambio, pasando a un régimen de flotación sucia. A pesar de ello, los agentes económicos percibían signos de rebrote inflacionario, mientras persistían la recesión, las altas tasas de interés y el atraso cambiario

2. "De esta manera se procedió a incrementar en grandes proporciones las tarifas públicas, destacando el caso de la gasolina que aumentó en más de 3,000%" (Urrunaga *et al.* 1994: 16).

(Velarde & Rodríguez 1994: 10-1). No obstante, buscando reconstruir la confianza del empresariado, el Gobierno promulgó la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (D. L. 757), la cual se convirtió en la tarjeta de presentación del Gobierno ante los inversionistas. Dicha ley constituyó una declaración de principios sobre la importancia del libre mercado y la competencia. Además se establecieron garantías legales y se ofreció estabilidad a las inversiones en materia económica, tributaria, administrativa y ambiental³. Usualmente, la literatura enfatiza la necesidad de un *shock* en las expectativas de los agentes para que las políticas y reformas obtengan los resultados esperados, por esto fue importante hacer notar a los empresarios que las reformas no fueron de carácter transitorio.

No obstante, hacia 1992 el programa de estabilización no mostraba resultados, hecho que, junto con la disolución del Parlamento, creó un clima de desconfianza, riesgo e incertidumbre en el rumbo de la política económica. El Perú fue declarado en estado de emergencia y reconstrucción y, ante problemas en la caja fiscal debido a la fuga de capitales externos de corto plazo, se entró a una nueva recesión. Sin embargo, la captura del líder del movimiento terrorista Sendero Luminoso, Abimael Guzmán Reynoso (Urrunaga & Wicht 1993: 47-50), y la convocatoria a elecciones del Congreso Constituyente Democrático cambiaron las expectativas de los empresarios y permitieron el retorno de la confianza al país.

Definitivamente el período 1990–1992 significó un giro radical de las condiciones que enfrentó el Perú y, en particular, las firmas líderes de los grupos económicos. Es así como el programa de estabilización, la política antiinflacionaria, la apertura económica y las reformas estructurales crearon condiciones para que los grupos económicos reaccionaran. ¿Cuáles fueron las estrategias de las diferentes firmas al interior de los sectores productivos en un contexto de reconstrucción de la confianza empresarial?

El programa de estabilización tuvo lugar en 1990 y no rindió frutos hasta 1993. En este período recesivo muchos grupos económicos invirtieron recursos en tratar de reconvertir sus empresas y volverlas competitivas, en lugar de adoptar medidas para reactivar sus ciclos productivos (Vásquez 1997: 6); de hecho, existieron muchas firmas cuya respuesta al cambio fue la no producción.

3. "Tarjeta de presentación", en *Perú Económico*, Vol. XIV, No. 12, Lima: Grupo Apoyo, 1991, pp. 2-3.

2.2 La racional cautela inversionista

2.2.1 La crisis de las empresas mineras: ¿asociándose prudentemente para competir y crecer?

A pesar de los esfuerzos del Gobierno por apoyar al sector privado, las empresas mineras operaban bajo un clima de desconfianza e inseguridad generado por el terrorismo y el deterioro de los precios internacionales. A estas sensaciones se sumaron contingencias que afectaron en gran medida la rentabilidad del sector, como los cambios en la estructura impositiva, caídas en el tipo de cambio real y factores internos negativos como las huelgas (González & Wicht 1991: 46-9). Ante esa coyuntura adversa, las empresas se preocuparon principalmente por resolver sus problemas con miras a subsistir en los mercados internacionales, en los que priman las cotizaciones internacionales, los acuerdos trianuales con *traders* y alteraciones en el tipo de cambio real. El contexto era difícil, pues el limitado flujo de inversiones en un contexto marcado por la inestabilidad⁴ ciertamente afectaba sus posibilidades de producción. Aunque las firmas mineras presentaron menos dificultades que el resto de la economía, su rentabilidad se vio perjudicada por el aumento de costos como combustibles e impuestos. Dependiendo del tamaño del capital y de su pertenencia o no a grupos económicos con alto perfil exportador, se presentó un desenvolvimiento poco homogéneo en cuanto a resultados, pues muchas firmas obtuvieron pérdidas y otras tantas, utilidades (Cavanagh 1992).

¿Qué estrategias implementaron los grupos económicos? En este período el Gobierno buscó promover la inversión en minería mediante la asociación del Estado con inversionistas privados nacionales y extranjeros; este intento surgió cuando el sector requería urgentemente fondos de inversión. Pero, ¿qué puede haber llevado al Estado y a las empresas a conformar *joint ventures*? Sin duda las razones para tal estrategia fueron el requerimiento de capital fresco para ampliar proyectos, la necesidad de

4. Por ejemplo, durante 1990 el *stock* de inversión extranjera destinado al sector minero apenas llegaba a US\$ 428 millones. Este monto se fue incrementando paulatinamente hasta alcanzar los US\$ 1,215 millones en 1997. Ministerio de Economía y Finanzas, *Stock de inversión según sector de la economía: 1990-1988*, Página Web, <http://www.mef.gob.pe>.

renovar tecnología y la conveniencia de trasladar parte de la gestión del Estado al sector privado⁵.

Dentro de las estrategias de asociación, el Grupo Benavides de La Quintana dio un cambio organizacional importante al convertir a la Compañía Minera Buenaventura en la firma matriz del grupo, manejando así dos firmas estratégicas como Yanacocha y Orcopampa⁶. Así, desde una óptica de grupo, estableció alianzas estratégicas con empresas extranjeras con la finalidad de acceder a un mayor soporte técnico y financiero, dado los planes de inversión de gran alcance y la necesidad de ser más competitivos. Como resultado, se formaron dos *joint ventures* buscando reforzar las fuerzas competitivas internas del grupo -que van más allá del orden técnico-productivo-, así como compartir los riesgos y montos de inversión. Ciertamente, ello posibilitaba evitar préstamos de capital a altos costos en el mercado local, los cuales hubieran impedido la ejecución del proyecto. En similar interés financiero se percibió que el grupo -a través de la empresa Minas Orcopampa- estudiaba la revalorización de capital en respuesta al especial atractivo de las compañías mineras en la Bolsa de Valores desde que ofrecieran llamativos niveles de reevaluación de activos⁷. Esto presumiblemente representó una buena opción para obtener fondos en lugar de acceder -una vez más- a costosos créditos bancarios que pudieran impedir sostener o expandir las operaciones.

Por su parte, y a pesar de problemas internos, la principal firma exportadora de cobre, Southern Perú Copper Corporation (que fuera del grupo norteamericano Asarco), estableció un *joint venture* con Textil San Cristóbal (Grupo Raffo) con el supuesto fin de expandir sus intereses manufactureros; no obstante, la verdadera razón era inyectar capital a la empresa⁸ y hacer un mejor uso de los recursos financieros excedentarios de Southern.

Asimismo, en el sector público se observó una asociación con el sector privado para mejorar sus niveles de gestión, inyectar capital y mejorar su tecnología. En el sector petrolero, donde las barreras de acceso por tamaño de capital y tecnología impiden que firmas nacionales ingresen, Graña y Montero S.A. planteó a Petroperú la firma de una serie de con-

5. "Viejos proyectos, nuevas inversiones", en *Perú Económico*, Vol. XIV, No. 1, 1991, pp. 9-10.

6. *The Peru Report*, Vol. XIX, No. 3, marzo 1990, pp. 35-9.

7. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 9, octubre 1990, p. 177.

8. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 10, noviembre 1990, pp. 194-6.

tratos de exploración y desarrollo en la costa norte y en la base del lago Titicaca⁹. Gran parte de estos contratos habría sido financiada por descubrimientos petroleros¹⁰.

En síntesis, las compañías mineras enfrentaron atraso cambiario, caídas en las cotizaciones internacionales e insuficiente inversión, lo que puede explicar la caída en la producción de este sector. Algunas firmas se vieron afectadas por problemas internos (huelgas), no obstante buscaron expandir sus operaciones y ante los requerimientos de capital optaron por establecer alianzas estratégicas y contratos *joint ventures* como una alternativa para no acceder a costosos préstamos.

Muchas de las empresas que no buscaron asociarse accedieron a altos niveles de endeudamiento (por ejemplo, la compañía minera Milpo del Grupo Raffo enfrentó problemas financieros que forzaron a vender el 6% del accionariado al Grupo Baertl¹¹). Este efecto negativo se agravó debido a las altas tasas de interés locales; asimismo, la liberalización de las cuentas de capital incentivó a algunas empresas a recurrir a préstamos externos (Urrunaga *et al.* 1994: 16-20).

A pesar de las difíciles condiciones, pero siempre orientadas al sector externo, las mineras no sólo expandieron sus operaciones, sino también invirtieron cautelosamente en ampliar su capacidad instalada. Se aprecia el caso de Southern Perú que planeó construir una planta de ácido sulfúrico¹² e invirtió US\$ 76 millones en otra planta para tratar gases residuales en Ilo¹³. Mediante una estrategia operativa, buscaba importar petróleo para abastecer su refinería en Ilo, lo que significaría un ahorro de US\$ 90 mil diarios¹⁴. En suma, preparaba el camino para mejorar la competitividad.

No obstante, la crisis llevó a varias firmas de grupos a situaciones de riesgo, ante las cuales parecieran no reaccionar e incluso terminar con sus operaciones. Por ejemplo, Minera Atacocha estuvo perdiendo entre US\$ 1.2 y US\$ 2 millones de dólares en la producción de plata a mediados de marzo de 1991. En consecuencia, la producción disminuyó un 12% en comparación al año anterior y se vio obligada a retrasar los pagos de salarios en los últimos meses del año¹⁵. Por su parte, la Compañía Minera

9. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 1, enero 1990, pp. 25-6.

10. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 2, febrero 1990, pp. 24-5.

11. *The Peru Report*, Vol. 5, No. 2, febrero 1991, p. 27.

12. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 9, setiembre 1991, p. 138.

13. *Ibíd.*

14. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 11, noviembre 1991, p. 180.

15. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 4, abril 1991, p. 55.

Huarón (Grupo Hochschild) tenía acumulada una deuda de US\$ 12.6 millones con bancos, proveedores y empleados, por la cual se tenía previsto el cierre de la compañía y la subasta de sus acciones¹⁶. En efecto, no todas las firmas enfrentaron la coyuntura expandiéndose y ampliando la capacidad de planta, sino más bien buscaron mantenerse en el mercado, asumiendo posiciones de riesgo económico-financiero preocupante.

Puede verse que, en respuesta a la delicada situación que enfrentaban, algunas empresas mineras buscaron formas de asociación con otras firmas para poder competir, por lo que las alianzas estratégicas y *joint ventures* resultaron característicos del sector como una alternativa a no endeudarse y con el propósito de reducir costos -como el caso del transporte que se había duplicado¹⁷- y mejorar sus niveles de tecnología y, por tanto, de productividad. Por otro lado, ante un marco económico desfavorable, algunas firmas atravesaron serios obstáculos que quizá reflejaban su imposibilidad de adaptarse al nuevo entorno, el cual era más estresante y en el que el Estado ya dejaba de ser la tabla de salvación.

El *stress* tenía todo tipo de orígenes: las cotizaciones internacionales de los principales metales de exportación -salvo el zinc y el estaño- cayeron¹⁸. Estos descensos, sumados al atraso cambiario, contribuyeron a prolongar la crisis del sector. Los problemas se reflejaron al extremo que, por ejemplo, cuatro empresas paralizaron sus labores debido al corte en el suministro de energía eléctrica como consecuencia del incumplimiento en el pago por el servicio¹⁹. Pese a la crisis, las estrategias mostradas a continuación reflejan planes de expansión de algunas empresas. ¿Cómo se explica este inusual comportamiento? ¿Acaso ya habían recuperado confianza? Es posible que las firmas estuvieran preparándose para mejorar sus niveles de competitividad, respondiendo alimentadas por expectativas positivas de un panorama más favorable en el mediano y largo plazo.

La estrategia del líder de mercado, Southern Perú (Grupo Asarco por entonces), apuntaba a reforzarse financieramente. Por un lado, el desarrollo empresarial de la firma tomó como eje el nivel de ingresos por ventas

16. *Ibíd.*, p. 54.

17. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 4, abril 1991, p. 55.

18. Banco Central de Reserva del Perú, *Nota Semanal*, Lima: Banco Central de Reserva del Perú, No. 47, 16 de diciembre de 1994, p. 35.

19. Según información de la SONAMINPET, sólo las empresas San Ignacio de Morococha (Grupo Árias Dávila), Southern Perú, Perubar (propiedad de Marc Rich) y Casapalca (Grupo Gubbins Cox) obtuvieron utilidades. Ver *Gestión*, 15 de abril de 1992, Parte II Edición Coleccionable, p. XXII.

(en lugar de colgarse en los precios), con lo cual, dado el volumen de operaciones, podía disponer de mayores recursos en comparación con las otras empresas²⁰. Por otro lado, si bien repartió dividendos, al mismo tiempo solicitó préstamos del exterior dado el alto costo del crédito bancario local y los sucesos políticos del 5 de abril de 1992 que presentaron repercusiones negativas en el nivel de captación de ahorro externo (Urrunaga & Wicht 1993: 5-6). Lo anterior estaba circunscrito a una estrategia de financiamiento²¹.

A la par de reforzar sus potencialidades financieras y neutralizar sus flancos vulnerables, Southern optó por continuar su proceso de expansión, instalando una planta de tratamiento por US\$ 1.3 millones en el puerto de Ilo, donde opera su planta de cobre²². A pesar de que las condiciones adversas para la minería no cesaban, las estrategias de Southern estuvieron siempre orientadas al crecimiento.

Southern no fue la única empresa que buscó expandirse. Minera Yanacocha (Grupo Benavides De la Quintana) esperaba poner en marcha en agosto de 1992 un proyecto aurífero de US\$ 36 millones al norte de Lima²³. Asimismo, siguiendo la tendencia de los anteriores períodos, algunas empresas ejecutaron sus estrategias con una óptica de 'asociarse para competir' sobre la base de alianzas estratégicas. De este modo, la Compañía Minera Alianza buscó capitales nacionales o extranjeros para realizar una inversión de US\$ 2.5 millones en la explotación de un yacimiento productor de concentrados de plomo y zinc²⁴.

Una vez más, dentro de las estrategias de financiamiento, las empresas evitaron incurrir en préstamos. Por su parte, el Sindicato Minero Pacocha (Grupo Baertl) preparaba el aumento de capital por US\$ 4.8 millones ofreciendo a los accionistas la primera opción de compra en *cash* o en bienes de capital²⁵. Esto refleja una alternativa distinta a las alianzas estratégicas para recibir capital, evitándose acceder a préstamos a altas tasas de interés.

En conclusión, aunque las empresas de los grupos económicos atravesaron por numerosas dificultades, no sólo siguieron estrategias como fusiones y alianzas, sino que buscaron alternativas financieras y operativas

20. *Gestión*, 7 de octubre de 1992, p. 9.

21. *Gestión*, 27 de noviembre de 1992, p. 4.

22. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 6-9, mayo 1992, p. 2.

23. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 30-33, noviembre 1992, p. 1.

24. *The Peru Report*, abril 1992, p. 2.

25. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 30-33, noviembre 1992, p. 2.

como respuesta a sus afanes de expansión de mediano plazo. Las empresas más dinámicas buscaban mejorar los niveles de competitividad necesarios para intervenir en el mercado externo. El hecho de pertenecer a grupos económicos les generaba dos ventajas fundamentales. Por un lado, capitalizaban el acceso a la información y fuentes de financiamiento en el exterior, lo cual les permitió evitar asumir costos financieros mayores que si sólo fueran firmas individuales. Por otro lado, el tamaño de sus capitales que estaba por encima del promedio les permitió ingresar a 'sociedades de inversión conjunta' con grandes *traders* o empresas de tecnología de punta. De esta manera, como ya no podían contar con bienes públicos subsidiados, tenían que mejorar la productividad de los factores de producción vía inversión en tecnología y procesos productivos.

El comportamiento de las firmas mineras de los grupos era bastante particular o distinto al resto del sector empresarial. El negocio minero no es un rubro al que los grupos han llegado por la aventura de obtener rentabilidad a corto plazo, tal como se pudieron obtener en sectores como comercio o servicios. La actividad minera ha sido fundamentalmente estructurada por empresas de familias que han estado operativas por varias generaciones. Ello ha posibilitado que, con el quehacer empresarial, una de las principales enseñanzas de su aprendizaje institucional sea el de sobrevivir según determinen las tendencias internacionales. El mercado interno es importante en la medida que les posibilite mejorar sus costos y por tanto, su competitividad. Por ello, ante el *stress* que impuso Fujimori, las mineras de los grupos debieron adoptar una estrategia que considerara las tendencias internacionales: asociarse para competir.

2.2.2 Los grupos pesqueros: de la pasividad a la expansión

A semejanza del sector minero, el mercado externo y, por ende, las cotizaciones y el atraso cambiario juegan un rol crucial en el desenvolvimiento del sector pesquero. No obstante, las empresas enfrentaron un alza en los precios internacionales de la harina de pescado producto de la entrada de nuevos compradores²⁶. Lamentablemente, el ausentismo de algunas especies hidrobiológicas importantes, como la anchoveta, redujo la oferta, impidiendo alcanzar los volúmenes normales de pesca (González & Wicht 1991: 46) y por tanto, tomar ventaja de una oportunidad que difícilmente se volvería a dar.

26. Banco Central de Reserva del Perú, *op. cit.*, p. 35.

A diferencia de la minería, la pesca sí se vio afectada por la contracción de la demanda interna que supuso el programa de ajuste económico. En consecuencia, los reajustes realizados a la estructura de precios relativos de la economía derivaron en incrementos apreciables y de magnitud considerable de los insumos y fertilizantes, afectando –en el corto plazo– los niveles de producción y productividad y –en el largo plazo– la rentabilidad de las empresas (González & Wicht 1991: 48).

Inicialmente no se cuenta con la necesaria información para establecer algún patrón de comportamiento de los grupos económicos ante situaciones adversas²⁷, de manera que sólo podemos plantear algunas hipótesis. Existen dos posibles alternativas: la primera es que los grupos económicos no tuvieron mayor actuación; es decir, su participación estuvo orientada hacia otros sectores. Sin embargo, esta hipótesis pasa a un segundo plano, puesto que Pesquera del Mar (Grupo Wiese) y Productos Pesqueros Peruanos (Grupo Sotomayor) estuvieron entre las 20 primeras empresas del sector, aprovechando una coyuntura pasajera en el alza de las cotizaciones de sus productos. La segunda alternativa es que la estrategia adoptada fue tratar de sobrevivir. En este sentido el Sindicato Pesquero del Perú (Grupo Galsky) y otras empresas del sector arrojaron pérdidas durante el ejercicio, pero mantuvieron su participación en el mercado.

A pesar de los problemas que enfrentaron, las empresas de los grupos respondieron con estrategias claramente expansivas. ¿Cómo interpretar este comportamiento? Es posible que las perspectivas favorables y el alza en las cotizaciones jueguen un papel importante en la toma de decisiones. Como muestra, la compañía Sarimon (Grupo Vera Gutiérrez) realizó millonarias inversiones que la condujeron a un mercado lucrativo en busca de harina de pescado de calidad extra; por su parte, Industrial Pesquera Casma y el Sindicato Pesquero (Grupo Galsky) compitieron por el primer lugar en la producción de harina de pescado²⁸. Buscando ampliar su capacidad de operaciones, Naviera Humboldt S.A. (Grupo Agois Bancharo) compró un buque propiedad de la Compañía Peruana de Vapores por un millón y medio de dólares²⁹.

Alternativamente a las estrategias de expansión se observan intentos de diversificación, como el de la empresa Productos Pesqueros Peruanos

27. Como bien lo reseña Jonathan Cavanagh, el sector empresarial pesquero es un "hermético mundo" (Cavanagh 1992: 40).

28. *The Peru Report*, Vol. 5, No. 9, octubre 1991, pp. 41-4.

29. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 6, julio 1990, pp. 126-8.

S.A. (Grupo Sotomayor), embarcada en un proyecto agroindustrial secreto que buscaba un producto final completamente nuevo para el Perú³⁰.

Uno de los problemas que afectó el desempeño empresarial fue la epidemia del cólera (a inicios de 1991, 180,000 mts. de bloques de pescado congelado, procesados por la empresa Del Mar S.A. (Grupo Wiese) y dirigidos a la exportación, fueron retenidos en el puerto de Paita ante la posible expansión de esta enfermedad³¹), lo que trajo consigo enormes gastos generales y problemas de flujo de caja³².

Los grupos económicos abocados a la actividad pesquera parecen haber adoptado una actitud dinámica, buscando expandir y diversificar su producción. Respecto a esto último resalta la compra de un astillero por parte del Grupo Galsky a Pescaperú, que fuera la empresa pública más importante del sector. La nueva administración planeó invertir US\$ 2 millones –generados por recursos de la propia empresa– para diversificarse. Esto se enmarcó dentro de dos distintos tipos de estrategia: crecimiento externo, en su modalidad de táctica horizontal hacia delante (ya que la adquisición del astillero ha sido de una actividad relacionada) y estrategia operativa (mejoramiento de la productividad de los recursos humanos).

Una particularidad de la actividad pesquera es la alta volatilidad en su desenvolvimiento con respecto a otros sectores económicos. Cabe recordar que en este período el panorama no ofrecía buenas perspectivas en el corto plazo³³. Por ello las estrategias pasivas utilizadas en los primeros años no resultaron totalmente novedosas salvo excepciones, como por ejemplo el crecimiento de inversiones privadas. Por otro lado, las empresas se mostraron más dinámicas en su acción en los años siguientes, expandiendo y diversificando su producción, quizá incentivadas por las cotizaciones favorables y por expectativas de reactivación de la demanda externa en el mediano y largo plazo.

2.2.3 Lo positivo de ir perdiendo el temor

Las alianzas estratégicas y *joint ventures* en las empresas mineras respondieron en parte a la necesidad de compartir riesgos y acceder a capital del exterior, dados los costos de financiamiento que suponía hacer-

30. *The Peru Report*, Vol. 5, No. 2, febrero 1991, p. 32.

31. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 3, marzo 1991, pp. 38-9.

32. *The Peru Report*, Vol. 5, No. 9, octubre 1991, pp. 41-4.

33. "Pesca atrapada", en *Perú Económico*, Vol. XIV, No. 2, 1991, pp. 14-5.

lo en el Perú. Si bien la respuesta de los grupos fue favorable en el sentido de participación, sus intereses expansionistas se vieron menoscabados al carecer de recursos propios. No obstante, es posible que aun contando con los montos necesarios prefirieran compartir el riesgo y acceder a mejoras tecnológicas. ¿A qué responden entonces las estrategias de financiamiento observadas hasta aquí? Por el momento no es factible responder a esta pregunta. Sin embargo, es posible entender que, a medida que se reduzca la incertidumbre en los próximos años, las estrategias financieras revelen las preferencias de financiamiento. De esta manera, si las nuevas operaciones no están acompañadas de asociaciones o alianzas, podremos concluir que los *joint ventures* respondían a un intento de reducir el riesgo de la inversión, dado un contexto de apertura de mercado y reformas estructurales, como el del Perú de principios de la década de 1990.

A raíz de esto, destaca la estrategia de Milpo durante 1991 de vender parte de su accionariado al Grupo Baertl. Asimismo, es notoria la diferencia de las estrategias de Southern Perú adoptadas en años anteriores con las de 1992; mientras las primeras respondían a "protegerse", las últimas constituyen estrategias operativas (liderando en ventas) e integraciones para reducir costos.

Por su parte, las empresas pesqueras no mostraron mayores actuaciones, sino hasta 1992. Luego de incurrir en pérdidas durante 1990, el Sindicato Pesquero (Grupo Galsky) se diversificó hacia el negocio de servicios a embarcaciones, lo que supuso una integración vertical. En general, las empresas buscaron expandir sus operaciones y tímidamente a diversificar su producción, quizá respondiendo a perspectivas de largo plazo. Al igual que las estrategias de diversificación, debe de tenerse en cuenta las adquisiciones de las firmas, pues revelan en cierto grado la confianza de los empresarios en la coyuntura por la que atravesaban. El grado de confianza puede reflejarse en el período de maduración de las inversiones llevadas a cabo. En general, dado que los proyectos de inversión no son de corto plazo, podemos concluir que efectivamente empezaba un cambio en las expectativas de los empresarios, no obstante aún no era generalizado. Y en la medida que estos grupos se encuentran insertados preponderantemente en los mercados internacionales, sus vulnerabilidades son menores de aquellos grupos como los industriales-manufactureros, que dependían de un mercado interno estrecho e imperfecto como el del Perú.

En síntesis, las firmas comenzaron a perder el temor que significó el cambio de reglas de juego sólo a inicios de 1992. Se esperaba que en los siguientes años se observaran más estrategias orientadas al mercadeo y a la expansión, y no sólo de algunas cuantas empresas. Sin embargo, las

pocas empresas que estuvieron activas lograron invertir, capitalizando su particular relación de pertenencia a grupos económicos. Así, la sinergia de acceder a fuentes, contactos y medios de aliviar costos y riesgos es una ventaja que se aprovechó y realzó la fortaleza de los grupos económicos.

En conclusión, las empresas mineras y pesqueras propiedad de los grupos económicos reaccionaron a los cambios de política de manera positiva, ampliando su capacidad productiva e intentando mejorar sus niveles de competitividad. Los resultados de estas estrategias dieron cierta estelaridad a los grupos Benavides De la Quintana, Southern y Baertl en minería y al Grupo Galsky y Sotomayor en pesca.

2.3 Capitalizando la sinergia corporativa para crecer

La industria fue la más afectada por la contracción de la demanda causada por el programa de estabilización³⁴. La construcción se vio afectada por la disminución del gasto, la reducción de la inversión pública y privada y el aumento de los precios relativos de los principales insumos y bienes intermedios. En general, las industrias redujeron su producción en respuesta a la caída abrupta y pronunciada del gasto agregado interno y a problemas internos, tales como la falta de energía eléctrica. Finalmente, un elemento importante dentro del desenvolvimiento empresarial fue la reducción del gasto real en bienes y servicios a raíz del proceso inflacionario (González & Wicht 1991: 47-8). ¿Cómo respondieron los grupos a este entorno?

2.3.1 La estelaridad del Grupo Romero en la industria textil

La apertura económica afectó negativamente al conglomerado textil del Grupo Raffo: las firmas Copeco, Tuxtinsa y San Cristóbal se vieron limitadas de competir en los mercados domésticos e internacionales. Aunque producían para marcas internacionales conocidas, los costos de producción se incrementaron tan dramáticamente que perdieron competitividad y los contratos fueron cancelados³⁵. La crisis de Tejidos La Unión (Grupo Brescia) al obtener bajas utilidades -en parte por el cese de muchas de sus operaciones en 1989 (Cavanagh 1991: 50)- los obligó a trans-

34. Los sectores más afectados fueron aquellos más ligados al gasto interno, específicamente manufactura y construcción. Véase (Urrunaga *et al.* 1994: 16).

35. *Ibíd.*, mayo 1990.

ferir acciones al mejor postor. Así, los gerentes más antiguos de la firma asumieron el control, provocando la salida definitiva del Grupo Brescia al no poder financiar con recursos propios parte del plan de reflotamiento de la compañía³⁶.

Los problemas se buscaban solucionar, pero no siempre se resolvían con éxito. Por ejemplo, Textil San Cristóbal estableció un *joint venture* con Southern Perú Copper Corporation con la finalidad de asegurar un flujo de dólares que sostuviera el crecimiento de sus activos manufactureros³⁷. Los planes de expansión demandaron recursos financieros complementarios de varios bancos y compañías de seguros pero, dada las altas tasas de interés y la incapacidad para incrementar sus ventas, se generó una deuda acumulada de US\$ 35 millones.

Si bien la opción de aliviar costos endeudándose en el mercado financiero local era una opción, ésta no era suficiente. La banca y el mercado de bienes imponían duras condiciones para operar y, a pesar de que el Grupo Raffo tenía las conexiones en el sistema, éste no podía incrementar sus niveles de riesgo.

A pesar de las dificultades que atravesaron las empresas, una de las más activas fue Industria Textil Piura (Grupo Romero), que reinvertió US\$ 3.5 millones en maquinaria con tecnología de punta, lo cual redundó en ventas anuales por US\$ 30 millones de algodón pima de alta calidad: 90% exportado a la Unión Europea, Canadá, Malasia e Israel³⁸. Esta estrategia operativa de ampliar el número de plazas de mercados internacionales guardó relación con la implementación de una nueva tecnología y la ampliación de capital. Desde sus inicios en 1975, su producción ha estado orientada al mercado internacional, lo cual le ha exigido estar al compás de la fuerte competencia extranjera, pero que al contar con un producto de alta calidad y diferenciado le ha posibilitado generar un flujo de ingresos anual de US\$ 30 millones. Ciertamente, es muy probable que dada su disponibilidad de caja no tuvo que recurrir al costoso endeudamiento bancario para respaldar los montos invertidos. De esta forma, en 1991, esta firma continuaba liderando el sector textil exportador y se interesó por conformar un *joint venture* con Distral S.A. (Bogotá) a fin de construir una planta térmica por US\$ 90 millones en Piura³⁹ y así mejorar los niveles de productividad de la firma. Una vez más aparece la alianza como estrategia de

36. *The Andean Report*, Vol. XVII, No. 11, diciembre 1990, p. 216.

37. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 10, noviembre 1990, pp. 194-6.

38. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 5, junio 1990, p. 120.

39 *The Peru Report*, Vol. 5, No. 6, julio 1991, p. 27.

expansión. De esta manera se observa un caso particular de cómo en contextos difíciles se optó por invertir y, dado que la propia firma era capaz de autofinanciarse por sus ventajas competitivas, siguió una ruta óptima de no endeudarse costosamente con terceros. Es más, continuó ampliando su capacidad productiva, mientras otros ni siquiera podían mantener la actual.

En el sombrío panorama textil, la empresa del Grupo Romero fue la única excepción de 'brillo'. La crisis por la que atravesaron las firmas del Grupo Raffo, San Cristóbal y Copeco, fue sumamente dura, no obstante comenzaron a responder moderadamente al esquema de reflotamiento acordado con sus acreedores. Tejidos La Unión S. A. (que fuera del Grupo Brescia) tuvo dificultades financieras, por lo que planeó despedir al menos a la mitad de sus 4000 trabajadores y vender cuatro fábricas en un esfuerzo por evitar ser liquidada, pues tenía deudas pendientes por US\$ 14 millones a julio de 1991⁴⁰.

En síntesis, pocas firmas rompieron el estado de entrapamiento financiero y comercial, a pesar de que pertenecían a grupos económicos. Si bien esta ventaja podría ser un medio para neutralizar vicisitudes, no fue suficiente como para cubrir las dificultades por las que atravesaron. Textil Piura del Grupo Romero brilló por el hecho de poder reinvertir en un contexto de crisis y desconfianza empresarial. Las firmas de los grupos Raffo y Brescia se vieron en serias dificultades, teniendo que recurrir a un plan de reflotamiento que significaría, por ejemplo, la salida definitiva del Grupo Brescia de Tejidos La Unión S.A. al no poder financiar dicho plan. Surge una vez más la figura del *joint venture* con firmas extranjeras, esta vez con Textil San Cristóbal y en este caso es evidente que la intención de dicha asociación era inyectar capital a esta última. En el caso de Textil Piura, en cambio, el fin era mejorar la productividad. El principal móvil para este tipo de estrategia consistió en acceder a fuentes de financiamiento complementarias y no sustitutas a los capitales propios.

2.3.2 Nuevos núcleos y nuevos actores en la industria de bebidas

El mercado cervecero también se vio afectado por la apertura económica que significó una mayor competencia, razón por la que la Corporación Backus (Grupo Bentín) acentuó su política de diversificación hacia el sector de jugos y gaseosas, el cual mostraba perspectivas de ventas más

40. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 3, marzo 1992, p. 30.

estables⁴¹. Similarmente, la firma Cervesur (Grupo Cervesur) se diversificó hacia el negocio de espárragos⁴². Por su parte, Compañía Nacional de Cerveza (Grupo Lanatta), aun reduciendo costos operativos, incurrió en pérdidas del orden de US\$ 1.7 millones⁴³.

Las estrategias estuvieron claramente diferenciadas: mientras CNC aplicó una estrategia operativa, Backus y Cervesur emplearon programas de diversificación; los resultados fueron disímiles. ¿Cuál fue la principal razón de dichas estrategias? La primera de ellas responde a las pérdidas, mientras que la segunda puede deberse a la presión de la competencia que obligó a buscar otros nichos de mercado. Más adelante, las dos empresas más importantes sufrieron caídas en sus ventas debido a la recesión y a la fuerte carga tributaria⁴⁴. A raíz de esto CNC adoptó -sin mayor éxito- una estrategia de precios buscando hacer frente a Backus⁴⁵. Por otro lado, esta última, a través de Backus Trading S.A., reforzó la exportación de su cerveza a plazas internacionales bajo una estrategia que buscaba expandir sus puntos de venta⁴⁶. De esta manera, mientras un grupo trataba de buscar la solución a sus problemas al interior de la firma, los otros miraron al exterior: con nuevos productos y con nuevas plazas que atender. La idea era buscar medios alternativos de obtener ganancias, aprovechando el *know how* y el aprendizaje institucional de ser parte de la industria de bebidas desde sus etapas de formación.

En la industria de las bebidas gaseosas se dio algo singular: la firma Coca-Cola fue adquirida por el Grupo Michell, el cual opera en Arequipa y posee un conglomerado de firmas relacionadas con la fibra de alpaca. Ciertamente, por la importancia regional del grupo, ha podido participar en negocios diversos, pero en la adquisición de Embotelladora Lima S.A. se observa un reto mayor: mejorar el posicionamiento de una bebida mundialmente famosa, pero que siempre estuvo a la sombra de Inca Kola del Grupo Lindley. Por esta razón, el Grupo Michell se preparó para invertir US\$ 16 millones en una agresiva campaña para tener el liderazgo del mercado de gaseosas de Lima⁴⁷.

41. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 6, julio 1990, pp. 121-8.

42. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 9, octubre 1990, p. 172.

43. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 6, julio 1990, p. 128.

44. *Gestión*, 7 de febrero de 1991, p. 5.

45. *Gestión*, 22 de abril de 1991, p. 13.

46. *Gestión*, 20 de noviembre de 1991, p. 11.

47. Esta empresa tenía una demanda del orden de 8,000 y 10,000 cajas diarias, a la cual no podía hacer frente debido a su escasa flota de transporte, por lo cual planeaba comprar nuevos vehículos. Ver *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 11, noviembre 1991, pp. 171, 176.

En consecuencia, si bien la recesión afectó al total de la economía, las empresas cerveceras fueron las que mejor respondieron. Una importante característica la constituyó la asignación de grandes sumas a gastos de publicidad a fin de abarcar mercados, no obstante sólo Backus obtuvo ganancias⁴⁸. La competencia incentivó a Backus a diversificarse hacia el negocio de jugos y el agroindustrial; en este último invirtió cerca de US\$ 5 millones en tierras y equipos para reforzar sus proyectos de espárragos⁴⁹. Resalta entonces un claro intento del Grupo Backus de diversificar sus inversiones hacia oportunidades de negocio más rentables. Por su parte, CNC, el competidor más cercano del Grupo Bentín, se vio envuelta en una guerra de precios tratando de hacer frente a Backus, pese a esto dicha estrategia no le brindó mayores resultados. Finalmente, destaca la entrada del Grupo Michell al mercado de gaseosas a raíz de la compra de la firma Coca-Cola, así como de sus planes de expansión, orientados a obtener una mayor participación de mercado.

2.3.3 Rompiendo esquemas

La apertura económica afectó a las firmas industriales de manera heterogénea, según nivel de vulnerabilidad: la estrechez del mercado interno, la inelasticidad de los bienes y el peso relativo de los insumos importados sobre sus costos. Así, en el caso del Grupo Nicolini, cuyo núcleo de negocios era el molinero y que fuera sobreprotegido por décadas, se vio perjudicado al no poder competir. Su vulnerabilidad impidió cumplir con exigencias bancarias por deudas de US\$ 60 millones⁵⁰, hecho que determinó la venta de su planta de alimentos Molinera Inca a una multinacional.

Sin embargo, la apertura incentivó a otros grupos -cuyo núcleo de negocios giraba alrededor del comercio importador- a incursionar en nuevas líneas de trabajo en sectores divergentes como la industria. Un caso es la firma Enrique Ferreyros (Grupo Ferreyros) que, con su nueva operación de ensamblaje, planeaba empezar una nueva fase de acuerdo comercial con General Motors Corp. para la distribución exclusiva de sus vehículos. Esta alianza estratégica significó montos de inversión superiores al millón de dólares⁵¹. Adicionalmente, y siguiendo con la óptica diversificadora de

48. *The Peru Report*, Vol. 5, No. 6, octubre de 1992, p. 2.

49. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 9, setiembre 1992, p. 1.

50. *The Andean Report*, Vol. XVII, No. 11, diciembre 1990, p. 211.

51. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 6, julio 1990, p. 124.

riesgos, invirtió en el cultivo de camarones, desembolsando cerca de US\$ 1.2 millones en las instalaciones de la costa norte y buscando reducir costos operativos para mejorar su competitividad⁵². Una vez más surgió la alianza estratégica como respuesta al entorno y como contraparte a todo proceso de expansión. Asimismo, se reafirma la estrategia de diversificación como un modo de enfrentar el nuevo entorno. Tal parece que la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de negocio fue parte de la tónica de los grupos económicos relacionados directamente con el sector industrial.

Ciertamente, en la medida que los costos operativos en la industria comienzan a incrementarse por el sinceramiento de los precios de los bienes públicos y de factores, había que buscar nuevas opciones. Opciones que permitieran por encima de todo mantener en marcha al grupo. Por ello, la búsqueda de socios estratégicos que posibilite una penetración a mercados poco conocidos disminuía el riesgo de invertir tan diversificadamente.

Sin embargo, no siempre se obtienen los resultados de subsistencia de manera óptima. Por ejemplo, Palmas del Espino y ganadera Schilcayo incurrieron en pérdidas (Cavanagh 1992: 43-4), a pesar de la inelasticidad de sus productos (mantecas y carnes), pero que en un contexto de mayor reducción de ingresos el mercado se hizo aun más estrecho. Otros grupos realizaron ajustes internos en las firmas para poder mantener su cuota de participación en el mercado. Por ejemplo, Nicolini Hermanos S.A. -que fuera el principal productor de langostinos con dos tercios del mercado local- incentivó a los productores de mariscos ubicados en la costa norte del país a convertir sus fábricas y orientarse hacia la alta industria. Similar a lo visto anteriormente, el camino trazado por las empresas apuntaba a mejorar los estándares de calidad y productividad para lograr una mayor inserción en el mercado internacional, bajo un esquema que iba diferenciándose más: la asociación de firmas para metas de ventas y producción conjunta.

Una muestra adicional del espíritu emprendedor la dio el Grupo Rodríguez Banda, de origen regional, con sede en Arequipa y cuyo giro inicial de negocios fue el transporte de mercaderías, al comprar el 51% de las acciones de la antigua firma líder en el mercado de helados y confitería, D'Onofrio, empresa que entraría en mejor situación luego de la reestructuración del directorio y del patrimonio. Dicha compra se convirtió en una inversión más prometedora que la compra que efectuó el mismo Gru-

52. *The Andean Report*, Vol. XVII, No. 11, diciembre 1990, p. 211.

po Rodríguez Banda de la empresa Farmacéutica del Pacífico en setiembre de 1990. No obstante, este grupo adquirió rápida importancia en los medios empresariales por su agresiva inversión de compra de plantas en medio de un proceso de ajuste y transición hacia una economía de mercado en el Perú, en el que primó mucha cautela frente a posibilidades de adquisición de industrias para el mercado interno.

En suma, algunas empresas seguían afectadas por los ajustes económicos debido a la intensidad de los cambios para el desarrollo normal de sus negocios. Las firmas del Grupo Nicolini no pudieron elevar sus niveles de competitividad y se vieron en la necesidad de vender Molinera Inca. Esta es la segunda venta que implica la salida de un grupo económico de un sector industrial (como se recordará el anterior fue el Grupo Brescia con la venta de Tejidos La Unión).

No obstante, ambas decisiones de venta constituyeron la medida extrema que se tomó en el marco de una cultura empresarial peruana que no incorporaba quiebras, liquidaciones o ventas como opciones vigentes. Por ello, los grupos invirtieron recursos y aprovecharon sus redes de contactos para ejecutar planes de mejoramiento de competitividad y esquemas de reflatamiento. Sin embargo, el mercado se encargó de hacer visible lo que artificialmente había acusado por años: industrias con grandes brechas tecnológicas y limitada opción de un crecimiento hacia el mercado internacional. No obstante, el hecho de que un grupo económico emergente se interesase por adquirirlos había mostrado que se necesita más que inyección de recursos financieros: se precisaba de una nueva visión.

2.3.4 La inversión pública activa a los constructores

La situación para el sector construcción fue relativamente diferente por el hecho de que la inversión pública en infraestructura alcanzó niveles muy importantes. Por esta razón, dos grupos cuyo núcleo de negocios era la construcción de grandes obras, como Cosapi y Graña y Montero, estuvieron relativamente activos participando en licitaciones públicas. El sector privado, sin embargo, tuvo una demanda mínima pues, si bien algunas firmas planeaban ampliar su infraestructura, la mayoría buscaba reducir costos sin incrementar su capacidad productiva.

El Grupo Cosapi, líder en la industria, aumentó sus ventas 25% en términos reales, bordeando los US\$ 40 millones, de los cuales cerca del 25% representó utilidades netas (Cavanagh 1992: 42). Conjuntamente con Graña y Montero y Vegsa, precalificó en julio de 1990 para el proyec-

to de ingeniería en la planta de tratamiento de agua de La Atarjea, cuyo costo estimado era de US\$ 7.8 millones⁵³. Además, negoció la construcción de un hotel cinco estrellas en el Cuzco⁵⁴ y participó en un concurso público para la adjudicación de la hidroeléctrica de San Gabán por un monto de US\$ 174 millones⁵⁵. Asimismo, resulta interesante su ingreso en la construcción de plantas agroindustriales por US\$ 7 millones para las compañías procesadoras de espárragos, tales como IAN Perú S.A., una subsidiaria de Industrias Alimentarias Navarra (España) y Alitec, una subsidiaria de Cosapi y Carsa⁵⁶. En suma, los grupos cuyo núcleo de negocios era la construcción, capitalizaron las oportunidades de expansión generadas por contratos públicos y privados e incurrieron en estrategias de diversificación de oportunidades de inversión, optando en algunos casos por alianzas en la medida que se requería la complementariedad de especialidades.

Dentro de una serie de contratos de gran envergadura, Petroperú preparó en 1990 la exploración y desarrollo de proyectos con Graña y Montero y V & G Exploración⁵⁷. Por su parte, Graña y Montero, conjuntamente con la constructora brasileña Norberto Odebrecht, realizó la construcción de un trecho de tuberías y canales por 25 kms.⁵⁸

La construcción se mostró más dinámica, también debido a la normalización de las relaciones con los organismos financieros internacionales, sobre todo el BID que desembolsó préstamos para la rehabilitación de carreteras. Por otro lado, sorprendió el hecho de que Interbank (con la participación del Grupo Wong) apoyara al sector otorgando préstamos directos a las empresas que intervinieran en la construcción de infraestructura vial⁵⁹.

Los grupos económicos no sólo actuaron como empresarios que reactivaron el sector, sino que también participaron como clientes. Como muestra, el Grupo Brescia buscaba un *joint venture* para la instalación de una planta de estaño metálico con la finalidad de dar tratamiento a los concentrados producidos por su empresa Minsur S. A. y exportar productos de mayor valor agregado.

53. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 7, agosto 1990, p. 152.

54. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 8, setiembre 1990, p. 162.

55. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 9, octubre 1990, p. 171.

56. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 1, enero 1990, pp. 11-2.

57. *Ibíd.*, p. 8.

58. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 2, febrero 1990, pp. 24-5.

59. *Gestión*, 15 de junio de 1992, p. 5.

La contracción de la demanda que supuso el ajuste económico fue un factor decisivo en el desenvolvimiento de los grupos económicos dedicados a la industria y construcción. La apertura económica tuvo consecuencias negativas ante la incapacidad de las firmas -por lo general altamente dependientes de mercados internos estrechos e imperfectos, retrasadas tecnológicamente y que estuvieron sobreprotegidas- de competir. No obstante, esta apertura, que posibilitó la reinserción financiera internacional, posibilitó a su vez un mejor acceso de las firmas de gran tamaño (como las de los grupos) al financiamiento externo. Por cierto, esto era más probable en la medida que las empresas optaban por mejorar su competitividad y ampliar mercados.

Inicialmente se observaron algunas estrategias operativas y de expansión en industrias orientadas a la exportación. El período 1990-1992 fue difícil para las empresas manufactureras: las firmas que recurrieron al endeudamiento en el mercado bancario local arrojaron pérdidas o tuvieron crisis financieras. El incremento de la competencia exigía diversificar y buscar alianzas estratégicas a fin de mantener en marcha al grupo, pero la coyuntura imponía un *stress* duro de soportar. No obstante, se reflejaron algunas contadas mejoras en la rama manufacturera, donde los efectos del ajuste económico fueron relativamente menos dañinos para las grandes empresas.

Como era de esperar, la recesión y el cierre de fuentes de financiamiento -ocasionados por los acontecimientos del cierre del Congreso el 5 de abril de 1992- afectaron significativamente a las empresas de este ramo, a tal punto que el sector manufacturero disminuyó en 2.4%⁶⁰. No obstante, la captura del terrorista Abimael Guzmán sí significó un cambio en las expectativas de los empresarios, reflejadas en estrategias orientadas a mejorar sus fortalezas internas y neutralizar sus vulnerabilidades a fin de desarrollar ventajas competitivas. Existía un deseo de alimentar expectativas, pues ahora sí podía avizorarse que era posible capitalizar los resultados esperados (teóricamente) del modelo de economía de mercado: crecimiento sostenido sobre la base de la iniciativa privada⁶¹.

60. Ministerio de Economía y Finanzas, *op. cit.*

61. Las expectativas positivas en la construcción repercutieron en una mayor actividad empresarial. Resalta la integración vertical de Cementos Lima con el propósito de reducir sus costos. Además, el sector mostró algunos signos de favorable rehabilitación debido a la mayor inversión pública que se financiaba fundamentalmente con recursos de organismos multilaterales.

2.4 El cambio generacional en el comercio

El sector comercial presentó importantes cambios de posiciones de los principales actores, fundamentalmente de aquellos que pugnaban por atender a la crema de la demanda por servicios de supermercados. Así, E. Wong S.A. (Grupo Wong), orientado a un segmento de mayor poder adquisitivo -compitiendo por precios y servicio al cliente⁶²- prácticamente logró mantenerse al ritmo de la inflación, pues sus ventas apenas descendieron 4% (Cavanagh 1993: 34). Si bien el grupo aumentó su capacidad de atención con nuevas tiendas, sus decisiones de expansión dependieron en 1990 de una definición del rumbo del modelo económico del Gobierno⁶³. Esta actitud pasiva de 'compás de espera' de los empresarios ante el nuevo rumbo se fue dejando de lado ante el gradual despeje de la incertidumbre que había generado la elección de un candidato sin programa económico ni conexiones.

¿Cómo afectó el crecimiento de Wong a la cadena Galax (Grupo Yzaga-Castañeda), su principal competidor? La buena imagen de servicio personal al cliente de Wong y la introducción de productos de alta calidad hizo perder a Galax su posición en el estrato alto. En respuesta, Galax empezó a modernizar y restaurar algunas de sus antiguas tiendas a fin de mejorar su servicio, mientras la cadena Todos (propiedad del mismo grupo), orientada al segmento de ingresos medios, realizaba una campaña de ofertas⁶⁴ para ganar por volumen.

En general, las cadenas de supermercados operaban con un margen del 30%, pero tuvieron que reducirlo al 5% para transformar sus *stocks* en liquidez. Asimismo, Wong, Galax-Todos y Monterrey (Grupo Tschudi) iniciaron una guerra de precios, estrategia respaldada por los proveedores y distribuidores interesados en la movilización de los *stocks*⁶⁵. No obstante, las estrategias operativas para mejorar el servicio al cliente continuaron siendo lideradas por la cadena E. Wong, que instaló códigos de barras en sus cinco supermercados para agilizar su servicio⁶⁶. Aparentemente, las otras cadenas de supermercados adoptaron las estrategias del líder por efecto demostración.

62. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 6, julio 1990, pp. 108-9.

63. *Ibíd.*

64. *Ibíd.*

65. *Ibíd.*

66. *The Andean Report*, Vol. XVIII, No. 3, marzo 1991, p. 40.

Por su parte, Scala (Grupo Brescia) estuvo pagando sus deudas con proveedores y buscando realzar su imagen. El Grupo Brescia -su principal accionista- en un intento por reactivarla le inyectó capital⁶⁷. Al parecer este intento no obtuvo éxito, pues finalmente vendió la cadena al grupo chileno Santa Isabel (Cavanagh 1993: 34). Esto significaría la tercera venta importante del grupo, luego de la textil Tejidos la Unión y la distribuidora-mayorista Sociedad Anónima Mercantil de Lima (SAML)⁶⁸. Una vez más pierde participación en la actividad empresarial, después de intentar sin éxito el reflotamiento de sus empresas.

Ante la baja en el poder adquisitivo, no todas las firmas comerciales optaron por estrategias operativas que les permitieran permanecer en el mercado y sobrellevar la difícil situación. Por ejemplo, Carsa (Grupo Luccioni), en lo que supuso una estrategia de integración vertical, tramitó la creación de una corporación de crédito⁶⁹ que luego sería Orión, quien lideraría el crédito de consumo. Asimismo, el Grupo Luccioni mostró una actitud inversora positiva al tratar de diversificarse hacia el negocio de espárragos, dada la creciente y sostenida demanda internacional del producto.

A diferencia de otros sectores, las estrategias empresariales de las firmas comerciales fueron claramente operativas, principalmente en el rubro supermercados, donde las innovaciones en el servicio del Grupo Wong marcaban las pautas a seguir, en tanto que los grupos Brescia, Yzaga-Castañeda y Tschudi perdían participación en el mercado. De igual manera estuvieron presentes estrategias expansivas, pero con resultados disímiles. Por último, destaca el Grupo Luccioni que se anticipa en crear una corporación de crédito (estrategia de integración) y busca nuevas oportunidades de negocios (estrategia de diversificación). De esta manera se dio paso a una nueva selección de empresas conscientes, que no sólo innovaban en las estrategias de penetrar mercados, sino también de diversificar el riesgo, ofertando novísimos bienes y servicios, que en otros contextos no se hubieran podido dar.

3. La respuesta activa de los grupos económicos: 1993-1995

La disolución del Congreso de la República y la captura del terrorista Abimael Guzmán en 1992 marcaron fuertemente la relación gobierno-

67. *The Andean Report*, Vol. XIX, No. 27-29, octubre 1992, p. 1.

68. *Gestión*, 11 de noviembre de 1992, p. 16.

69. *Gestión*, 10 de diciembre de 1992, p. 5.

empresa en el período 1993-1995. La serie de medidas de política económica y aceleración del proceso de privatización expresaron una acentuación de la modalidad de concebir y ejecutar el modelo de economía de mercado: desde el Palacio de Gobierno y el Ministerio de Economía y Finanzas había que dictar y reforzar las reglas que apuntaran a destruir *lobbys* y a evitar a los 'buscadores de rentas'.

El gobierno del presidente Fujimori buscaba a corto plazo los grandes equilibrios macroeconómicos con el propósito de quebrar definitivamente la hiperinflación⁷⁰ y, a mediano plazo, emprendía reformas estructurales para reactivar la economía, entre ellas privatizaciones, flexibilización del mercado laboral, simplificación fiscal, reducción del gobierno central, etc.⁷¹ Todo este conjunto de políticas y medidas buscaba crear una atmósfera de confianza y certidumbre sobre la situación, tanto política como económica del país. Más aun, el camino optado estuvo lleno de dificultades y tropiezos, donde destacaron principalmente dos: la negativa norteamericana a conformar el Grupo de Apoyo⁷² si antes no se superaban los problemas de reinserción democrática y el respeto a los derechos humanos (Galarza & Seminario 1993: 51) y la constante presencia del movimiento terrorista Sendero Luminoso⁷³.

Dentro de las políticas llevadas a cabo por el Gobierno, las privatizaciones se convirtieron en una fuente de ingresos para el fisco, así como una oportunidad para el sector privado de gerenciar empresas con gran potencial de desarrollo. Algunos grupos económicos aprovecharon esta coyuntura e invertieron capitales en la compra de estas empresas públicas. Finalmente, a fines de 1993 se convocó a referéndum la aprobación de la nueva Constitución Política del Perú, resultando ganadora la opción del "Sí" por un estrecho margen (Malarín & Yamada 1993: 59). Esto propició

70. Conviene recordar que, durante el gobierno aprista, el Perú alcanzó tasas anuales de inflación mayores al 7,600%. A comienzos del gobierno de Fujimori, las tasas aún eran elevadas: en 1991 la inflación anual se encontraba en tres dígitos, mientras que para 1992 ésta bordeó el 57%.

71. *El Comercio*, 1 de noviembre de 1993, p. B3.

72. El Grupo de Apoyo es la reunión de un conjunto de acreedores de países industrializados, liderados por el Japón, con dinero disponible para préstamos internacionales a tasas, montos y plazos preferenciales.

73. El 26 de julio de 1993 un coche bomba estalló en la puerta del colegio Champagnat en Miraflores. Asimismo, el 17 de junio Sendero Luminoso intentó acabar con la vida del alcalde Michel Azcueta; y el 18 del mes siguiente, atentó contra la vida del teniente alcalde de Villa El Salvador.

un clima de certidumbre, pues se avizoraba una cierta estabilidad en la gerencia de la política económica del país, orientada a crear una economía de mercado.

Para 1994 el hecho resaltante fue la llegada de montos masivos de inversión junto con la consolidación del programa de privatizaciones (por ejemplo, inversionistas españoles a través de Telefónica del Perú se comprometieron a invertir US\$ 2.002 millones). Esto constituyó una importante señal para los inversionistas extranjeros, respecto a considerar al Perú como una plaza posible. En este sentido, el clima interno resultaba propicio, pues el terrorismo estaba dejando de ser un factor gravitante en el nivel de riesgo país (Araoz & Schuldt 1994: 57). En síntesis, el país creció en un clima de certidumbre y confianza.

No obstante, 1995 se caracterizó por sus contrastantes momentos. Al inicio del año se seguía en la senda del crecimiento y a fines del mismo año comenzó un período de desaceleración de las tasas de crecimiento de la economía. El año estuvo marcado por las Elecciones Presidenciales Generales. Fujimori lograría la reelección y prometía la continuación de las principales políticas económicas.

¿Cuál fue el desempeño de los grupos económicos? En el período 1993-1995, los grupos adquirieron cierta confianza en las distintas políticas del Gobierno y se contagiaron de la llegada de capital extranjero generado por la apertura del país. En 1993, el PBI creció en 6.8% (Malarín & Yamada 1993: 57), a la vez que todos los sectores, sin excepción, mostraron tasas de crecimiento positivas⁷⁴. A pesar de ello, existieron sectores que aún permanecieron en una situación de estancamiento. ¿Qué impidió que el crecimiento llegase a todos por igual? La escasez de financiamiento de mediano y largo plazo y cierta incertidumbre sobre las reglas de juego para inversiones en sectores estratégicos. Asimismo, la pesada carga tributaria, las altas tasas de interés y el proceso de inflación (que no estaba solucionado en su totalidad) influyeron de manera decisiva en el comportamiento de los grupos económicos (Galarza & Seminario 1993: 13). ¿Cuáles fueron las diferentes estrategias que adoptaron las firmas en los diferentes sectores económicos en esta etapa que inicialmente es de crecimiento y luego de desaceleración?

74. Ministerio de Economía y Finanzas. *Producto bruto interno según sectores económicos: 1986-1998*, Página Web, <http://www.mef.gob.pe>.

3.1 Demostrando confianza en el modelo económico

3.1.1 Los grupos mineros: a la caza de oportunidades

A diferencia del período anteriormente analizado, la estrategia de los grupos económicos fue llevar la batuta del crecimiento en la minería. Las tasas de interés activas locales aún se encontraban demasiado altas⁷⁵, lo que obligó a las empresas de los principales grupos a seguir buscando financiamiento externo a fin de reducir costos. Además, los precios de maquinaria y equipo⁷⁶ variaron considerablemente respecto al año anterior, pues aún se registraba inflación de los demás bienes. Esto obligó a las empresas a aliarse (en evidentes estrategias de alianzas y asociaciones) en búsqueda de tasas de interés y créditos atractivos en mercados internacionales para aumentar su capacidad de planta y acompañar el crecimiento del sector.

La dinámica minera marcó también el crecimiento de la economía durante 1993⁷⁷. ¿A qué responde la reactivación del sector? Dos importantes factores entraron en juego: por un lado, el incremento de la extracción de hierro, debido en parte al proceso de inversiones y racionalizaciones, enmarcado en un plan de estrategias financieras y operativas; por otro lado, la mayor producción de petróleo crudo por parte de las empresas Petromar y Petroperú (Malarín & Yamada 1993: 14).

Las empresas mostraron una evolución interesante, aunque no siempre con resultados positivos. Por ejemplo, el Grupo Benavides De la Quintana estableció un *joint venture* -dentro en un plan de alianzas y asociaciones similar al período 1990-1992- entre las compañías mineras Yanacocha y Newmont. El objetivo fue acceder a mayores fuentes de financiamiento, lo cual fue posible, en parte, debido a la reinserción del Perú en el sistema financiero internacional⁷⁸. Sin embargo, observando a las 100 empresas que más perdieron (Cavanagh 1993: 48-9), se identifica quince empresas mineras, de las cuales cinco pertenecían al Grupo Benavides De la Quintana. ¿Qué puede explicar estos acontecimientos? Tres hechos

75. Banco Central de Reserva del Perú, *Evolución de la tasa de interés activa: 1988-1997*, Página Web: <http://www.inei.gob.pe>.

76. Instituto Nacional de Estadística e Informática, *Precios de maquinaria y equipo: 1981-1998*, Página Web: <http://www.inei.gob.pe>.

77. Ministerio de Economía y Finanzas, *Producto bruto interno según sectores económicos: 1986-1998*, Página Web <http://www.mef.gob.pe>.

78. *The Andean Report*, Vol. XX, No. 14, abril 1993, p. 2.

pueden dar cuenta de estos resultados: la baja significativa del precio internacional del metal, las difíciles condiciones contractuales con corredores y *brokers* y el distorsionado tipo de cambio (Cavanagh 1993: 49).

Al parecer, las principales estrategias adoptadas continuaron siendo básicamente financieras; sin embargo, lo que diferencia a este período del anterior es la diversificación dentro de las mismas estrategias, ampliando de esta manera el rango de acción de los grupos. Así, destacan estrategias operativas en el proceso de inversiones de la firma china Shougang, que adquirió la empresa pública Hierroperú; las estrategias *joint venture* entre Yanacocha y Newmont para la explotación de Yanacocha; entre otras. Respecto al petróleo crudo, el Grupo Graña y Montero unió fuerzas con capital mexicano e incursionó en nuevos campos de exploración en la costa norte del país⁷⁹.

Así como en otros sectores, las empresas mineras también realizaron fusiones, entre ellas destacó la Compañía Minera Casapalca con Minas Los Rosales (ambas propiedad del Grupo Gubbins-Cox)⁸⁰ al parecer con el propósito de reducir sus costos administrativos y obtener mayor control de sus actividades. El proceso de fusiones resultaba provechoso para las empresas pues, a la vez que les permitía reducir diversos costos y mejoraban sus posibilidades de producción y posicionamiento, obtenían beneficios tributarios (Ortiz de Zevallos 1992: 14).

Un caso de fusiones para reforzar los planes de expansión ante perspectivas de crecimiento de demanda⁸¹ fue el de Indeco, de propiedad de la firma minera Milpo (Grupo Baertl Montori), con la cual genera una relación productiva de integración vertical. La particularidad estuvo en buscar una fusión de Indeco con Cables y Conductores de Cobre, subsidiaria de la firma chilena Madeco⁸², con la finalidad de controlar el 70% del mercado peruano de cables de cobre⁸³ y aumentar las ventas en 50%⁸⁴, para lo cual se invertirían US\$ 5 millones⁸⁵ con recursos del Banco de Chile⁸⁶. Así, el grupo minero Milpo busca una fusión para reforzar sus alternativas, dándole valor agregado a su producción minera a través del mercado de

79. *The Andean Report*, Vol. XXI, No. 36, setiembre 1994, p. 3.

80. *Gestión*, 2 de octubre de 1995, p. 33.

81. "Economática", *Gestión*, 14 de marzo de 1995.

82. "Economática", *Gestión*, 1 de setiembre de 1994.

83. "Economática", *Gestión*, 11 de octubre de 1994.

84. "Economática", *El Mundo*, 23 de mayo de 1995.

85. "Economática", *Expreso*, 20 de noviembre de 1995.

86. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 28 de noviembre de 1995.

cables y satisfacer la demanda esperada que se generó con la expansión de líneas telefónicas producto de la inversión extranjera.

Sin embargo, los grupos también respondieron óptimamente a incentivos del Gobierno, como el caso de Contratos de Garantías y Medidas de Promoción a la Inversión, que concedía beneficios de estabilidad tributaria, cambiaria y administrativa. Por ejemplo, Perubar (Grupo Glencore) solicitó un contrato por la inversión de US\$ 2.490 millones⁸⁷ ante la proximidad de la explotación de un yacimiento de zinc, lo cual se tradujo en un aumento de la cotización de las acciones en 10% en la Bolsa de Valores de Lima⁸⁸, luego de salir de una fuerte caída de la producción en el primer semestre de 1994⁸⁹. Las perspectivas mejoraron, inclusive al punto de planear un incremento en el mercado de plomo y zinc a través de la adquisición del 15% de la minera Iscaycruz⁹⁰ que poseía Buenaventura⁹¹ (Grupo Benavides De la Quintana). De esta manera, la estrategia de crecimiento externo por adquisiciones permitió a Perubar proyectar un incremento del 20% de sus ventas en 1995, asegurándose un mejor posicionamiento en el mercado internacional⁹².

En la misma actitud positiva se observa a Minsur (Grupo Brescia) cuando firma un contrato de estabilidad tributaria, cambiaria y administrativa con el Estado⁹³ por US\$ 21.1 millones para la puesta en marcha de una planta de fundición y refinería de estaño con tecnología australiana⁹⁴ en Pisco y, por US\$ 10.7 millones para la ampliación la producción de 1000 a 1500 TM/día en la unidad de San Rafael⁹⁵. Ciertamente, para financiar ello se optó por capitalizar la ventaja del Grupo Brescia de acceso al mercado bancario comercial, lo cual implicó un compromiso de US\$ 9.6 millones con el Banco de Crédito⁹⁶ y US\$ 7 millones con el Banco Internacional⁹⁷. Las nuevas perspectivas y las buenas relaciones con el Banco Bilbao Vizcaya (con quien Brescia era socio en el Banco Continental)

87. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 2 de noviembre de 1994.

88. "Economática", *Expreso*, 7 de junio de 1995.

89. "Economática", *Gestión*, 4 de agosto de 1994.

90. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 19 de junio de 1995.

91. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 23 de junio de 1995.

92. "Economática", *El Comercio*, 20 de junio de 1995.

93. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 7 de noviembre de 1994.

94. "Economática", *Gestión*, 14 de marzo de 1994.

95. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 20 de octubre de 1994.

96. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 29 de agosto de 1994.

97. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 30 de junio de 1995.

permitió conseguir un préstamo de US\$ 7 millones para la ampliación de San Rafael⁹⁸. De esta manera podemos observar cómo el Grupo Brescia mostró una vigorosa confianza en el modelo, al no utilizar una inversión mayor superior a los US\$ 30 millones, actitud totalmente diferente al desinvertir en sus firmas ligadas a la industria y comercio.

Hasta aquí podemos concluir que los grupos económicos mostraron una vez más su rol activo dentro del desarrollo minero, realizando estrategias operativas de diversificación, expansión productiva (basada en adquisiciones y fusiones) y financieras (programas de inversión y emisión de instrumentos financieros). Finalmente, es interesante reconocer estas últimas como una alternativa a las asociaciones y *joint ventures*. Éstas permiten a las empresas la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento que luego podrían ser usadas como capital de trabajo. Por ejemplo, la Compañía Minera Poderosa S.A. (Grupo Arias-Dávila) anunció una emisión local de bonos por un monto de US\$ 15 millones⁹⁹ con el propósito de obtener capital.

Pero ¿por qué puede haber surgido la necesidad de buscar otras estrategias de financiamiento? En el período anterior se observaron *joint ventures* como estrategias complementarias a todo plan de expansión. En este período, la presencia de estrategias financieras puede obedecer a que una vez reducida la incertidumbre en la economía, los empresarios estaban dispuestos a correr el riesgo con capital de la empresa. Así, las operaciones financieras que se presentan en este período buscan levantar fondos de capital y permiten a las empresas los flujos de inversión necesarios para enfrentar por sí solas los proyectos de inversión.

3.1.2 Activando la pesca.

Las empresas pesqueras enfrentaron una coyuntura favorable debido al incremento en la extracción de especies pelágicas para la producción de harina y aceite de pescado, a las condiciones climáticas adecuadas y al exceso de capacidad de la flota existente¹⁰⁰.

98. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 19 de diciembre de 1995.

99. *The Andean Report*, Vol. XXI, No. 47, diciembre 1994, p. 1.

100. Cabe resaltar que, al observar los volúmenes de captura de anchoveta durante el período 1985-1998, el año 1993 alcanza el tercer lugar en cuanto a volúmenes en miles de TMB capturadas. Para más detalle, ver Ministerio de Pesquería, *Captura de anchoveta: 1985-1998*, Página Web: <http://www.inei.gob.pe>.

Bajo este contexto, el Grupo Sotomayor consideró estratégico realizar una fusión que comprendió a Alimentos Americanos S.A. y Procesadora de Alimentos Marinos S.A. (Produmar) (Cavanagh 1996: 813). Esta estrategia se realizó con el fin de concentrar su producción, incrementar su productividad y reducir sus costos operativos. Es interesante remarcar que continúa la tendencia a formar todo tipo de alianzas estratégicas: asociaciones, *joint ventures* y fusiones con el fin de hacer frente a la competencia (interna y externa), así como facilitar el acceso a atractivas fuentes de financiamiento del exterior. Sin embargo las razones para las fusiones podrían responder a otros beneficios de orden tributario no considerados anteriormente. Con la promulgación del D. L. 25601 se estableció que las fusiones de empresas estaban exoneradas del pago de impuestos y derechos, los cuales incluyen derechos registrales. De esta manera, el beneficio tributario más importante que otorgó la nueva norma consistió en que la transferencia de propiedad de los inmuebles ya no estaría afectada al pago de 3% por concepto de alcabala. En conclusión, el objetivo principal al realizar una fusión podía ser facilitar la concentración de empresas por razones económicas y tributarias, y mejorar su posición patrimonial para fines de endeudamiento con el exterior. Como en la fusión no se procede a la liquidación del patrimonio empresarial, los vínculos con los socios y las relaciones de la sociedad con terceros son asumidos por la nueva empresa (Ortiz de Zevallos 1992: 14).

En el marco del proceso de privatizaciones, la Empresa Nacional Pesquera S.A. (Pescaperú)¹⁰¹ se transfirió a firmas privadas. El Grupo Galsky adquirió las plantas de Chicama y Mollendo en US\$ 8.9 millones y US\$ 5.1 millones respectivamente¹⁰², con lo que mostró un claro intento de integración horizontal. Sindicato Pesquero (Grupo Galsky) inició la construcción de su planta procesadora de harina y aceite de pescado en Mollendo con una inversión que superaba los US\$ 15 millones, además de otros US\$ 6 millones destinados a la compra de cuatro embarcaciones¹⁰³. Una vez más, el Sindicato Pesquero optaba por estrategias netamente operativas, orientadas a mejorar su infraestructura y así aumentar sus niveles de competitividad.

101. Para más información ver <http://www.copri.gob.pe>.

102. *Gestión*, 2 de diciembre de 1994, p. 2.

103. *The Peru Report*, Vol. VIII, No. 4, Hard News Roundup, mayo 1994, pp. 2-3.

Durante este período los precios de la maquinaria y equipo sufrieron una significativa baja¹⁰⁴, lo cual puede haber motivado a que las empresas pensarán en modernizar o ampliar sus plantas para mejorar su capacidad operativa. Así, aprovechando la llegada de masivos capitales extranjeros y debido a las altas tasas de interés locales¹⁰⁵ que seguían encareciendo el crédito, vieron una posibilidad de acceder a capitales que permitieron dichas ampliaciones. En este sentido, el Grupo Galsky buscó distintas fuentes de financiamiento en los mercados internacionales de capitales, utilizando diversos mecanismos: el primero de ellos vía emisión de bonos; el segundo, vía la venta de acciones propias, y tercero, vía la entrada de capitales frescos a través de emisión de ADR en el mercado bursátil americano¹⁰⁶. Como se aprecia, las estrategias para conseguir recursos financieros se han ido modificando: inicialmente sólo se encontraban asociaciones y *joint ventures*, pero a medida que las oportunidades de negocio se iban incrementando y las condiciones económicas iban mejorando, surgieron nuevas posibilidades de incrementar los montos de inversión y asumir mayores riesgos.

3.1.3 La heterogeneidad de las capacidades de respuestas

Los diversos grupos implementaron una variedad de estrategias dirigidas a mejorar su competitividad. Las más importantes fueron las asociaciones, *joint ventures*, diversificaciones, adquisiciones de empresas públicas, privadas y fusiones. En un marco de competencia y globalización, estas estrategias aparecen como una solución para formar un sólido frente respecto de las distintas pugnas para permanecer en el mercado.

Entre las estrategias adoptadas, se encuentra la integración vertical, cuya principal meta es ejercer el mayor control posible sobre el proceso de producción, expandiéndose hacia atrás para producir materias primas y hacia delante en busca del consumidor final. Por ejemplo, Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A. (Grupo Arias Dávila) anunció la fusión por absorción de la empresa Asesoría Internacional de Empresas S.A.¹⁰⁷ La razón fundamental de las fusiones verticales es facilitar la coor-

104. Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Precios de maquinaria y equipo: 1981-1998*, Página Web: <http://www.inei.gob.pe>.

105. Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Evolución de la tasa de interés activa: 1988-1997*, Página Web: <http://www.inei.gob.pe>.

106. *The Andean Report*, Vol. XXI, No. 45, julio 1994, p. 1.

107. *Gestión*, 15 de noviembre de 1995, p. 13.

dinación y administración, además de la reducción de los costos de nómina, comunicación, contractuales, de transacción y de establecimientos de precios y publicidad. Entre las fusiones destaca el Grupo Sotomayor que comprendió a Alimentos Americanos S.A. y Procesadora de Alimentos Marinos S.A. (Produmar) (Cavanagh 1996: 813).

Cabe resaltar que existe una estrategia alterna a la de la integración vertical y es el establecimiento de alianzas estratégicas o integraciones horizontales. Es el caso de Minas Buenaventura (Grupo Benavides De La Quintana), que focalizó su inversión en minería metálica y planeó establecer un *joint venture* con capital extranjero¹⁰⁸. La segunda estrategia adoptada en el sector consistió en una estrategia financiera: Yanacocha colocó US\$ 120 millones en ADR's en la Bolsa de Valores de Nueva York¹⁰⁹. Esto le abrió oportunidades a Buenaventura para una mayor participación en las acciones de Yanacocha¹¹⁰. ¿Qué puede explicar esta búsqueda de financiamiento en el extranjero? Principalmente las todavía altas tasas de interés locales¹¹¹ que desfavorecían la financiación bancaria; esto a pesar de la ingente cantidad de inversión extranjera directa en el sector minero¹¹² que, siguiendo toda lógica, debió presionar las tasas de interés locales hacia la baja.

3.2 La recuperación de la industria: el liderazgo del Grupo Romero

El sector industrial inicia su recuperación más tarde de lo esperado. Tal reactivación fue lograda por los beneficios del proceso de ajuste y otros factores, como el nuevo programa de inversión pública, la recuperación de los niveles de crédito en moneda extranjera y la inversión en el sector financiero (explicado por la reciente creación de las Administradoras de Fondo de Pensiones, AFP).

108. *The Andean Report*, Vol. XXII, No. 4, abril 1995, p. 6.

109. *Peru Business Digest*, 10 de junio de 1995, No. 17.

110. *The Andean Report*, Vol. XXII, No. 49, diciembre 1995, p. 2.

111. Por más que en el año 1995 las tasas de interés sufrieron una disminución, si se las compara con tasas internacionales aún permanecen altas. Instituto Nacional de Estadística e Informática, *Evolución de la tasa de interés activa: 1988-1997*, Página Web: <http://www.inei.gob.pe>.

112. Ministerio de Economía y Finanzas y CONITE. *Stock de inversión extranjera registrada según sector, período: 1990-1998*, Página Web: <http://www.mef.gob.pe>.

El productor número uno de cementos, Cementos Lima S.A. (Grupo Cementos Lima), afinó detalles de un plan de US\$ 110 millones para duplicar o posiblemente triplicar su capacidad de producción¹¹³. Si bien el grupo percibió que el sector podía estancarse, también asumió que en los años siguientes tendría que reactivarse para lo cual debía estar preparado.

En esta misma línea estratégica, el Grupo Rodríguez Banda, que ya había adquirido la empresa pública Cementos Yura, aspiraba a ampliar su capacidad productiva. Por ello participó en la subasta pública de Cementos Sur, que tenía un precio base de US\$ 11.3 millones, compitiendo con Sociedad Boliviana de Cemento y Fletcher Challenger Overseas de Nueva Zelanda¹¹⁴. Ciertamente, el Grupo Rodríguez Banda mostraba un interés por seguir creciendo en diversos rubros, tales como construcción y alimentos. En la medida que Gloria le reportaba ingresos por ventas de US\$ 320 millones¹¹⁵ en 1995, se contaba con una fuente de recursos financieros líquidos, que parte se podía invertir en activos propios y parte en fondos prestables a través del sistema bancario.

Otro caso de agresiva iniciativa empresarial fue la adquisición de los activos del Grupo La Fabril (Bunge & Born) por parte del Grupo Romero. La firma extranjera decidió retirarse del mercado peruano después de más de 50 años de operación, en tanto que el Grupo Romero obtuvo la mejor opción de asumir el conglomerado industrial y comercial de alimentos de La Fabril, que controlaba un tercio del mercado de aceites y grasas. La Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (Grupo Romero) oficializó la toma de poder de su mayor rival, La Fabril, al comprar el 100% de las acciones comunes por US\$ 209 millones¹¹⁶. Como resultado Alicorp, la nueva denominación de las firmas absorbidas y fusionadas del Grupo Romero, emergería como el líder, casi único, en el mercado de aceites, grasas, molinería y distribución mayorista de alimentos procesados con proyección internacional.

Una muestra adicional de reactivación la siguió dando el sector agroindustrial a través de IQF del Perú, al invertir US\$ 1.5 millones en la adquisición de una fábrica para procesar espárragos y otros vegetales en Chincha (Ica)¹¹⁷, lo cual habría permitido aumentar en 133% su capacidad

113. *The Andean Report*, Vol. XXII, No. 18, mayo 1995, p. 1.

114. "Economática", *Gestión*, 31 de octubre de 1995.

115. "Economática", *Gestión*, 15 de febrero de 1995.

116. *The Andean Report*, Vol. XXII, No. 8, febrero 1995, p. 3.

117. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 23 de noviembre de 1994.

instalada¹¹⁸ y proyectarse inclusive a exportar frambuesas a Estados Unidos y la Unión Europea¹¹⁹. Esta estrategia se vio reforzada con la adquisición de maquinarias y equipos de frío por US\$ 381,000 para su refinería de Ilo en sociedad con Uniagro S.A.¹²⁰

3.2.1 Empresas textiles: sobrellevando la situación

Sin duda alguna, la empresa Universal Textil (Grupo Romero) resultó la más activa: amplió la capacidad de su hilandería con una inversión de US\$ 3 millones y siguió renovando sus telares con una inversión de US\$ 1 millón¹²¹ a través de *leasing* y logró obtener utilidades por aproximadamente US\$ 1.5 millones (Cavanagh 1995: 63-4). Asimismo, la mejor *performance* en la Bolsa de Valores de Lima la logró Textil Piura (también del Grupo Romero), cuyas cotizaciones subieron 17.6%. Esto se explicaría por la obtención de un crédito importante para su programa de reestructuración y las expectativas de una demanda creciente de Estados Unidos y Brasil¹²².

Otros grupos estuvieron relativamente operativos como Pathey & Corzo, propietario de Inca Tops, la firma de hilados de alpaca extra fino, al invertir US\$ 2.5 millones en renovar maquinaria y equipo¹²³ y San Cristóbal (Grupo Raffo), que adquirió el 100% de las acciones de la Cía. Internacional Cotton Group Inc., que se encargaba de coordinar el almacenaje, desaduanaje, despacho y facturación de su mercadería en Estados Unidos¹²⁴.

No hubiera sido conveniente para ninguno de los grupos aplicar estrategias demasiado expansivas (sobretudo para el Grupo Raffo), pues, si bien el Grupo Romero obtuvo ganancias, las condiciones del mercado eran un tanto inciertas, por lo que la mayoría de empresas tuvo resultados negativos. En efecto, dos de las empresas que más perdieron fueron la fábrica de Tejidos La Unión (que había dejado de ser del Grupo Brescia) y la Industria Textil Piura del Grupo Romero.

Al igual que en el período anterior, el presente no resultó tan favorable para muchos de los principales grupos debido a la recesión económica del país: en el mercado interno la demanda por textiles decreció debido al

118. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 6 de diciembre de 1994.

119. "Economática", *El Comercio*, 9 de diciembre de 1994.

120. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 13 de diciembre de 1995.

121. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 6 de marzo de 1995.

122. *The Andean Report*, junio de 1993.

123. "Economática", *Gestión*, 14 de diciembre de 1994.

124. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 4 de noviembre de 1994.

estancamiento de la economía. Es más, grupos cuyo núcleo de negocios había sido el textil por décadas, tal como Michell, dejó de tener la importancia gravitante que tenía en el sector y más bien las nuevas inversiones (como la de gaseosas que reportaba US\$ 140 millones de los US\$ 250 millones de ventas del grupo) dieron vitalidad.

3.2.2 El fin del duopolio cervecero: el despegue del Grupo Backus

La competencia en el mercado cervecero llevó a CNC (Grupo Lannatta-Piaggio) a efectuar un aumento de capital con el fin de alcanzar competitividad y permanecer en el mercado frente al avance de Backus. Sin embargo, hacia 1994 el Grupo Bentín adquirió el liderazgo absoluto al absorber a su más cercano competidor, Compañía Nacional de Cerveza, por un monto mayor a US\$ 93.1 millones. Esta adquisición supuso el manejo del 65% del mercado cervecero por parte de Backus¹²⁵. Además, implicó también la absorción de la Sociedad Cervecera de Trujillo, la cual en el mismo año había adquirido de las empresas del grupo argentino-brasileño San Martín una línea de embotellado por un monto cercano a los US\$ 5.5 millones. Finalmente, el grupo aprobó la fusión de Cervecería del Norte S.A. con Jugos del Norte S.A., Animadores del Agro S.A., Promotores Agrarios S.A. y Sociedad Agrícola San Isidro S.A.¹²⁶

Las empresas siguieron invirtiendo en el sector de bebidas; Cervecera del Sur (Grupo Cervesur) invirtió más de US\$ 40 millones en una nueva planta de cerveza¹²⁷, enmarcado en un plan operativo integral de crecimiento interno. Esta estrategia podría explicarse porque el Grupo Backus-Bentín había adquirido la Compañía Nacional de Cerveza y por tanto, los grandes competidores en el mercado sólo eran Backus y Cervesur. Al parecer, esta última habría querido enfrentar la competencia de una manera más eficiente.

Por su parte, Embotelladora del Sur (Grupo Cervesur)¹²⁸ y la Sociedad Cervecera de Trujillo S.A. (Grupo Backus)¹²⁹ anunciaron planes de expansión y estrategias operativas para sus productos con la finalidad de diversificar y diferenciarlos de otras marcas. Finalmente, el Grupo Lindley

125. *The Andean Report*, Vol. XXI, No. 20, mayo 1994.

126. *Gestión*, noviembre de 1995, p. 29.

127. *El Comercio*, setiembre de 1995, p. 25.

128. *Ibíd*, p. 12.

129. *El Comercio*, octubre de 1995, p. 27.

(líder de la industria de aguas gaseosas) adquirió un terreno de 12.75 hectáreas en Lurín para la construcción de una planta embotelladora¹³⁰, estrategia operativa de expansión.

El elemento más destacado del mercado fue la adquisición de CNC por parte del Grupo Backus. En este rubro las empresas se comportaron más agresivamente que en otros mercados, utilizándose más estrategias de expansión.

En suma, se puede concluir que el despegue empresarial en este período 1993-1995 fue lento y sólo se presentó en algunas empresas de grupos de la construcción, manufactura e industria molinera, quizá por las inciertas expectativas respecto de los resultados del programa de ajuste en los años anteriores. Los subsectores que colaboraron circunstancialmente en este repunte fueron sobre todo bebidas con Backus y la Compañía Nacional del Cerveza a la cabeza. En el sector molinero, Molitalia (Grupo Lanatta Piaggio) realizó una serie de operaciones para enfrentar el temporal, tal como transferir acciones a una empresa estratégica para buscar una repotenciación¹³¹, invertir US\$ 2 millones para modernizar sus líneas de producción¹³², establecer alianzas con firmas americanas proveedoras de trigo, invertir US\$ 7 millones para la renovación de equipos¹³³ y aumentar su capital en US\$ 5 millones para reducir pasivos y mejorar su equipo¹³⁴. El desarrollo de las empresas textiles no fue bueno, muchas arrojaron pérdidas desmesuradas. En síntesis, las estrategias utilizadas por los distintos grupos económicos no resultaron uniformes: mientras unas utilizaban estrategias operativas como las cerveceras, otras optaron por financiamientos o *joint ventures*. Sólo en el sector molinero se encontró una combinación de ambas estrategias. La idea era sobrevivir.

3.3 Servicios en movimiento

El mercado de las comunicaciones destacó positivamente por la inyección de capitales dentro del rubro de servicios. La empresa Telemóvil (Grupo Delgado Parker) realizó una venta de acciones por un monto de US\$ 6 millones al Bankers Trust Australian Limited para financiar su expansión en el corto y mediano plazo¹³⁵, siendo uno de sus saltos la telemensajería Skytel.

130. *El Comercio*, diciembre de 1995.

131. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 6 de octubre de 1994.

132. "Economática", *El Mundo*, 27 de enero de 1995.

133. "Economática", *Gestión*, 10 de abril de 1995.

134. "Economática", *El Comercio*, 22 de mayo de 1995.

135. *Gestión*, 14 de abril de 1993, p. 4.

Por el lado del sector comercial, La Fabril S.A. (que dejó de ser del Grupo Bunge & Born, para pasar a manos de Romero) resultó la compañía líder del sector, en gran parte consecuencia de las fusiones experimentadas en ese período. Debido a la crisis económica y al alto costo del crédito, se optó por la estrategia de la integración horizontal con la finalidad de reducir costos operativos y hacer frente al ingreso de productos importados.

Una de las empresas más dinámicas fue Carsa, acompañada por Comercializadora Latinoamericana y Hyundai Perú Automotriz, todas propiedad del Grupo Luccioni (Cavanagh 1996). El grupo demostró su estrategia de diversificación de productos y dominio geográfico, participando en la venta de electrodomésticos a través de su tienda Carsa e incursionando en el sector automotriz con buenos resultados económicos. Sin embargo, algunas de sus empresas, tales como Carsa Zona Franca S.A., habían disminuido su productividad, arrojando utilidades mínimas (Cavanagh 1995: 52), por lo que se requería buscar nuevas oportunidades de negocios para mejorar sus perspectivas en el mercado.

Una estrategia adicional de diversificación y crecimiento interno importante fue el financiamiento, no a través del sistema bancario, sino mediante venta de acciones o colocación de bonos. Las altas tasas de interés incentivaron a las empresas a este tipo de estrategias. Uno de los pioneros en lanzar esta opción al mercado fue el Grupo Carsa, con el 12% del mercado automotriz y líder de la distribución minorista de electrodomésticos con 25% del mercado (Cavanagh 1996: 753). Ciertamente, parte del crecimiento en esta empresa se financió a través de emisiones de bonos (Cavanagh 1996: 754), que fueron muy bien aceptados por los inversionistas.

4. *¿Las reacciones tardías?: 1996-1997*

4.1 *El contexto posreelección*

Durante 1996 la economía creció 2.8%, cifra por debajo de las expectativas oficiales y la más baja desde que se inició el proceso de ajustes y reformas estructurales. Esto se podría explicar a raíz de la contracción en la política fiscal para cerrar el déficit en cuenta corriente, que durante 1995 ascendió a 7.2% del PBI (Galarza 1997: 13). Como consecuencia del ajuste se contrajo la demanda interna y se terminó enfriando la economía; no obstante, la disminución de la brecha en cuenta corriente mejoró la imagen del Perú frente a inversionistas extranjeros (Galarza 1997: 13). Asimismo, el ritmo de la actividad económica decreció por otros factores

como la inacción sobre las reformas sectoriales, por ejemplo la Ley de Aguas y la Ley de Tierras en el sector agropecuario (Galarza 1997: 13).

En este período, las empresas de los grupos económicos se mostraron muy dinámicas, en parte debido a modificaciones importantes en el área tributaria, como la reducción del impuesto mínimo a la renta (de 2% a 1.5% sobre los activos) y de la tasa del Fondo Nacional de Vivienda (de 9% a 7%) (Cavanagh 1996: 13-4). Asimismo, hubo reformas en materia laboral, como la flexibilización de las modalidades de contratación y el incremento de la indemnización por despido arbitrario (Cavanagh 1996: 13-4). Por otro lado, las mejoras en la cotización internacional de los productos mineros y pesqueros incentivaron un aumento de las exportaciones (Cavanagh 1996: 14-5). Cabe resaltar que se consolidaron grandes avances en el tema de la reinserción en la comunidad financiera internacional (Cavanagh 1996: 14-5), logros que se vieron reflejados en las estrategias financieras adoptadas por los grupos económicos.

Finalmente, la confianza de los inversionistas pudo haberse deteriorado debido a una serie de hechos políticos desfavorables, como las denuncias sobre corrupción al interior del Gobierno, la reelección presidencial y la toma de la residencia del embajador del Japón (Cavanagh 1996: 14). Sin embargo, otro sería el factor que daría cierre a esta fugaz etapa de entusiasmo del sector privado: el fenómeno de El Niño.

4.2 Alimentando el espíritu inversionista

4.2.1 Empresas mineras: las más pujantes

Si bien el país atravesó por un evidente *boom* de denuncios mineros desde el año 1993, algunos consultores y empresarios mineros lo consideraron aún limitado, pues la demora en la ejecución de algunos proyectos fue el reflejo de que las condiciones competitivas aún no eran lo suficientemente buenas¹³⁶.

A principios de este período las cotizaciones mineras observaron en promedio una disminución con respecto a los años anteriores¹³⁷. No obstante, las perspectivas de mediano plazo alimentaron planes de expansión y compromisos de inversión de las principales empresas involucradas, de

136. *Perú Económico*, Vol. XX, No. 8, agosto 1997, pp. 7-9.

137. Banco Central de Reserva del Perú. *Nota Semanal*, Lima: Banco Central de Reserva del Perú, No. 20, 29 de mayo de 1998, p. 50.

esta manera se observó una mejora productiva a raíz de sendas inversiones, como las registradas por Southern Perú y Cyprus Cerro Verde (Galarza 1997: 10). En el caso de Southern se había confirmado una inversión de US\$ 500 millones en un yacimiento aurífero¹³⁸, además de inaugurar una planta de ácido sulfúrico que demandó una inversión de S/. 302 millones¹³⁹. ¿Cómo planeaba financiar esta expansión? Aparentemente mediante una negociación simultánea de nuevas acciones comunes en la Bolsa de Valores de Lima y Nueva York¹⁴⁰.

Asimismo, Minera Yanacocha preveía desarrollar programas de inversiones ascendentes a US\$ 117 millones durante 1996¹⁴¹ y US\$ 100 millones durante 1997¹⁴². Entre ellos se puede mencionar la ampliación de la mina por un monto de US\$ 26 millones a fin de incrementar su producción de oro, para lo cual contrató a la empresa Fluor Daniel Sucursal Perú¹⁴³. Ciertamente, las ampliaciones en la capacidad productiva respondían, en parte, a expectativas favorables en los siguientes años y, por otro lado, a la reducción del impuesto a la renta sobre los activos.

Por su parte, Compañía de Minas Buenaventura (Grupo Benavides De la Quintana) absorbió a las Mineras Orcopamapa y Recuperada, empresas del mismo grupo, pero que eran legalmente independientes desde mediados de 1983¹⁴⁴, fundamentalmente por razones tributarias. Por otro lado, adoptando una estrategia operativa, realizaron inversiones por US\$ 18 millones, de los cuales US\$ 9 millones fueron destinados para la explotación y US\$ 9 millones para el desarrollo¹⁴⁵. Es posible que estos montos de inversión obedezcan una vez más a las expectativas favorables del sector, aun cuando los precios internacionales del cobre experimentaban grandes bajas¹⁴⁶. ¿Mediante qué estrategias pensaban financiarse? Se planeó una emisión de acciones preferenciales sin derecho a voto, siendo la segunda empresa del país en emitir este tipo de títulos; además de evaluar un aumento de capital en efectivo hasta por US\$ 115 millones. Este me-

138. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 5, febrero de 1996, p. 4.

139. *Gestión*, enero de 1996.

140. *Ibíd.*

141. *Gestión*, 31 de marzo de 1997, p. 11.

142. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 40, octubre de 1996, p. 4.

143. *Expreso*, mayo de 1996.

144. *El Comercio*, 15 de noviembre de 1996, p. 4.

145. *Gestión*, 25 de enero de 1996, p. 12.

146. Banco Central de Reserva del Perú, *op. cit.*, p. 50.

canismo sustituyó el plan de emitir bonos corporativos en el mercado local a través del Banco de Crédito a raíz de los altos costos de la operación¹⁴⁷.

A comparación de años anteriores, las empresas mineras recurrieron más al mercado de capitales para financiar sus proyectos de inversión. Paralelamente se observó una muy leve reducción en el desarrollo de alianzas estratégicas y *joint ventures*. ¿Por qué? Aparentemente éstas respondieron en el pasado a una falta de grandes montos de capital líquido por parte de los empresarios nacionales, así como la necesidad de compartir el riesgo que inicialmente trajo el cambio de rumbo en la política económica, riesgo que para este período se había reducido. No obstante, el proceso de apertura de la economía y la consiguiente transferencia de tecnología y *know how*, permitieron ampliar la gama de posibilidades de exploración y explotación minera¹⁴⁸. Esto puede explicar por qué las alianzas y *joint ventures* continuaron siendo parte de las estrategias, como se presenta a continuación.

Algunas empresas mineras estuvieron orientadas a buscar la participación de otras compañías. Mediante un contrato *joint venture*, minera Milpo (Grupo Baertl – Montori) y Phelps Dodge invirtieron US\$ 3 millones para desarrollar un yacimiento polimetálico¹⁴⁹. De igual forma, Southern Perú se unió a la multinacional de servicios de ingeniería Fluor Daniel para realizar un proyecto de expansión de cobre en Cuajone¹⁵⁰. Por su parte, la Empresa Minera Iscaycruz S.A. (Grupo Glencore) buscaba un contrato *joint venture* para la exploración de dos yacimientos en Lima¹⁵¹. Por último, la empresa minera La Granja y la división de negocios petroleros de Graña y Montero se unieron para operar un lote en la cuenca Sechura Sur que parecía ofrecer grandes posibilidades¹⁵². ¿Cuál es la razón para seguir buscando alianzas estratégicas? Es probable que algunos grupos continuaran con limitaciones de capital suficiente como para llevar a cabo los grandes proyectos de inversión, además del alto costo del financiamiento y, más aun, el costo del capital (este último distorsionado a raíz del atraso cambiario). Por ello las empresas prefirieron aliarse. Por otro lado, si bien el riesgo puede haberse reducido, aun subsistieron razones logísticas detrás de las alianzas y estrategias.

147. *The Andean Report*, Vol XXIII No. 6, febrero de 1996, p. 2.

148. *Perú Económico*, Vol. XX, No. 8, agosto 1997, pp. 7-9.

149. *Gestión*, 13 de mayo de 1996, p. 8.

150. *El Comercio*, 30 de abril de 1997, p. E7.

151. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 32, agosto de 1996, p. 1.

152. *El Comercio*, 31 de diciembre de 1997, p. 9.

En cuanto a lo anterior, se deben considerar algunas características especiales del sector minero: por ejemplo, una vez identificada una opción interesante se debe conseguir financiamiento para profundizar las exploraciones o el inicio de su explotación. No obstante, las instituciones bancarias comerciales no financian proyectos de exploración minera, sino sólo a partir de la etapa de explotación¹⁵³. Por esto algunas empresas buscaron otras opciones de financiamiento, como Yanacocha, que cuando descubrió los indicios de la presencia de un diseminado de oro, se asoció con la estatal francesa Bureau de Reserches Geologiques et Miniers (BRGM) en busca de capital que les permitiera continuar las labores de explotación¹⁵⁴.

Como se observa, lograr el financiamiento adecuado para proyectos mineros es una tarea difícil que involucra sistemas más complejos para su aprobación, dado que el inicio de la explotación minera y la construcción de plantas de tratamiento suelen requerir significativas sumas de inversión. Este es un paso en el que empieza a tallar el financiamiento de los bancos, pero los requisitos son estrictos. Por lo general, éstos sólo financian un tercio del valor total del proyecto y exigen una rentabilidad de entre 15% y 18%; aunque una rentabilidad de 18% puede permitir hasta un 40% del proyecto. De ahí la necesidad de las empresas, con capital limitado o de las llamadas *junior*, de vender los proyectos o formar asociaciones estratégicas con multinacionales que, además del capital, aportan tecnología y *know how*¹⁵⁵.

Por el lado de las estrategias operativas, la compañía minera Minsur (Grupo Brescia) proyectó invertir US\$ 74 millones hasta el 2003 y para ello diseñó varias líneas de acción. Por ejemplo, planeó expandir la capacidad productiva de su planta concentradora en Puno¹⁵⁶, reestructuró sus obligaciones a largo plazo derivadas del financiamiento para la construcción e implementación de su Fundición y Refinería de Estaño (Funsur), ubicada en Pisco. Para realizar esta inversión había suscrito un contrato de préstamos con el Banco de Crédito del Perú por US\$ 19 millones¹⁵⁷.

Esta inversión incrementaría la producción de metal de 1,500 a 2,500 TM/día para el 2000¹⁵⁸ y, dadas las proyecciones alentadoras debido a las tendencias favorables de las cotizaciones, Minsur desembolsaría US\$ 10

153. *Perú Económico*, Vol. XX, No. 8, agosto 1997, pp. 7-9.

154. *Ibíd.*

155. *Ibíd.*

156. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 39, setiembre de 1996, p. 4.

157. Bolsa de Valores de Lima. *Circular BVL*, diciembre de 1996.

158. "Economática", *Gestión*, 23 de julio de 1997.

millones adicionales a Funsur para su ampliación¹⁵⁹, para lo cual usaría recursos propios¹⁶⁰. Además, invertiría en su planta de oxígeno para expandir la capacidad de la refinería¹⁶¹. Verdaderamente, este esfuerzo se sustentó en los buenos resultados económicos que presentaba Minsur, a pesar de las dificultades. Así, gracias al incremento de la tasa de recuperación de mineral (que llegó al 90%¹⁶²), la producción en 1996 se incrementó muy significativamente, por lo cual se esperaban ventas por US\$ 154 millones, que significaron un incremento de 26% con respecto a 1995¹⁶³. El año 1997 fue óptimo a pesar de la caída de 11.1% del precio del estaño¹⁶⁴.

En la misma línea de desarrollo de la capacidad productiva, el Grupo Glencore se acercaba a consolidar su proyecto Iscaycruz, que lo convertiría en el primer productor privado de zinc en el Perú¹⁶⁵ con 125,000 TM de concentrado y para el cual habría invertido US\$ 50 millones¹⁶⁶. El grupo permanecía activo potenciando su firma Perubar a través de inyección de recursos vía crédito¹⁶⁷, negociando un *joint venture* con la firma australiana Savage International para realizar estudios sobre reservas de zinc y plomo¹⁶⁸ y consiguiendo apoyo financiero de bancos locales para explotaciones por US\$ 9 millones¹⁶⁹. Como resultado, si bien las ventas de 1996 fueron 17% menos que en 1995, el reajuste de costos y buenos precios y procesos mantuvieron los niveles de rentabilidad histórica¹⁷⁰ y más bien en 1997 se dio el salto, al incrementarse en 93.1%, explicado fundamentalmente por el aumento de la cotización del zinc¹⁷¹.

En la carrera por incrementar la oferta de zinc participó también Raura (Grupo Brescia), que tras un incremento de 37% de sus ventas en 1996¹⁷², proyectó incrementar su producción en 50% y alcanzar las 3,000

159. "Economática", *El Comercio*, 15 de diciembre de 1997.

160. *Ibíd.*

161. "Economática", *Gestión*, 3 de octubre de 1997.

162. "Economática", *El Sol*, 26 de abril de 1996.

163. "Economática", *El Comercio*, 22 de junio de 1996.

164. "Economática", *Expreso*, 27 de octubre de 1997.

165. "Economática", *Gestión*, 27 de junio de 1996.

166. "Economática", *Gestión*, 12 de julio de 1996.

167. "Economática", *Síntesis*, 21 de junio de 1996.

168. "Economática", *Gestión*, 24 de setiembre de 1996.

169. "Economática", *Gestión*, 7 de mayo de 1997.

170. "Economática", *El Sol*, 25 de setiembre de 1996.

171. "Economática", *Síntesis*, 3 de julio de 1997.

172. "Economática", *Gestión*, 20 de setiembre de 1996.

TM/día¹⁷³. Para ello planeó construir una nueva hidroeléctrica por US\$ 6.3 millones¹⁷⁴ y realizar un proyecto de interconexión eléctrica por US\$ 1.3 millones¹⁷⁵.

De igual forma que con el sector agropecuario, el sector financiero buscó diversificarse hacia el sector minero. Prueba de ello es que el Banco de Crédito contaba en 1996 con una cartera de proyectos de inversión en minería y electricidad por US\$ 500 millones¹⁷⁶. Asimismo, otros agentes financieros mostraron interés en el sector minero. Como muestra, la compañía minera Milpo estudió la propuesta de once bancos que estuvieron interesados en otorgar un préstamo de US\$ 17 millones para el financiamiento de una mina y de una planta eléctrica¹⁷⁷, pero finalmente la oferta del Citibank¹⁷⁸ fue la aceptada.

En conclusión, el sector minero fue un sector muy activo para las empresas pertenecientes a los grupos económicos. Ante la caída de las cotizaciones internacionales, el atraso cambiario, las altas tasas de interés y el alza de los precios de maquinaria; algunas empresas continuaron buscando alianzas estratégicas y contratos *joint ventures* para el desarrollo de sus proyectos. Otras, ante el alto costo del crédito, prefirieron emitir acciones y bonos como Southern y Buenaventura; no obstante, el desarrollo del sector minero despertó el interés del sector bancario por colocar fondos. Sólo así se explica que el Banco de Crédito haya destinado US\$ 500 millones para la minería. Además, la apertura económica hacía posible acceder a préstamos a tasas de interés más asequibles, por lo que el sector financiero nacional respondió a la competencia, beneficiando a las empresas del sector. En este sentido algunas empresas mineras accedieron a créditos, como Milpo y Minsur, y otras, como Iscaycruz, buscaron una combinación de bancos nacionales y extranjeros. Finalmente, a pesar de las bajas cotizaciones de los productos mineros, algunas empresas como Southern, Buenaventura y Minsur buscaron ampliar su capacidad productiva. ¿Qué puede explicar esta estrategia? Las alentadoras perspectivas a mediano plazo, así como la reducción de los impuestos que gravaban a los activos y el FONAVI. En este sentido, es muy probable que la absorción de

173. "Economática", *El Comercio*, 17 de setiembre de 1997.

174. *Ibíd.*

175. "Economática", Bolsa de Valores de Lima, *Boletín*, 6 de octubre de 1997.

176. *Gestión*, 4 de setiembre de 1996, p. 6.

177. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 38, setiembre de 1996, p. 3.

178. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 44, noviembre de 1996, p. 1.

Orcopampa y Recuperada por Buenaventura obedeciera también a razones tributarias.

4.2.2 A la pesca de oportunidades

La producción pesquera fue irregular, situación agravada por los prolongados períodos de veda de ciertas especies como la sardina y la anchoveta; no obstante, se preveía que estos problemas no se volverían a repetir al concluirse la elaboración del Plan de Reordenamiento Pesquero. Asimismo, se esperaba que en 1997 las inversiones realizadas generaran un incremento significativo de la capacidad productiva del sector (Galarza 1997: 20-1). Como muestra de esto, Pesquera Austral construyó dos botes para atún con capacidad de 2000 mt. cúbicos¹⁷⁹. ¿Por qué se observó un intento de aumentar la capacidad instalada? La existencia de bacalao de profundidad causó revuelo en el ambiente pesquero; el aprecio del mercado internacional y su alta cotización animaron a las empresas a pescarlo, por lo que decidieron reconvertir parte de la flota (Cueva 1997: 14).

Aparentemente los grupos económicos no estuvieron muy activos, quizá por los extensos períodos de veda. Pese a esto, algunas empresas, como Hayduc y el Sindicato Pesquero (Grupo Galsky), buscaron participar en privatizaciones con el fin de diversificarse. Esta última compró al Gobierno la primera planta privatizada de Electroperú al norte de Lima por US\$ 41.8 millones¹⁸⁰. Por otro lado, la adquisición de la planta de Pesca Perú Ilo Norte por parte de Hayduc se enmarcó dentro de su política de diversificación geográfica a lo largo del litoral¹⁸¹.

En consecuencia, se pudo observar relativa actividad en las empresas del sector; no obstante, cabe resaltar la supremacía de Austral. ¿A qué se debió su desarrollo? La idea de la flota propia fue quizá la decisión más importante que tomó la empresa y, por otro lado, su descentralización geográfica (a través de una red de plantas a lo largo de toda la costa peruana) le valió un alto nivel de competitividad. Asimismo, la modernidad tecnológica y la calidad gerencial les sirvió para desarrollar una estrategia a largo plazo¹⁸².

179. *The Andean Report*, 4 de noviembre de 1996, p. 3.

180. *The Andean Report*, 22 de enero de 1996, p. 4.

181. *Perú Económico* Vol. XX, No. 8, agosto 1997, pp. 18-9.

182. *Perú Económico*, Vol. XX, No. 10, octubre 1997, p. 23.

4.2.3 El sector industrial: saliendo del hoyo

Según la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), la rentabilidad de las empresas industriales sufrió una drástica reducción debido a que las diferentes industrias exportadoras fueron incapaces de captar y retener mercados internacionales. La caída de la demanda interna por el proceso de enfriamiento de la economía, los sobrecostos fiscales y el aumento de los costos de producción escaparon al control del sector¹⁸³. El entorno no era fácil de enfrentar.

Sin embargo, pocos grupos cuyo núcleo de negocios era fundamentalmente industrial estuvieron activos. Uno de ellos, que adquirió estelaridad, fue el Grupo Rodríguez Banda, el cual implementó una serie de estrategias innovadoras y diversificadoras durante el período 1996–97, después de lograr US\$ 310 millones de ventas en 1995¹⁸⁴. Por ejemplo, evaluó ingresar a la generación de energía eléctrica¹⁸⁵, se emitieron bonos corporativos por 100 millones de soles¹⁸⁶, inscribió la fusión por incorporación con Industrial Derivados Lácteos e Inversiones La Torre¹⁸⁷, propuso comprar a Firme acciones de trabajo de Cementos Yura¹⁸⁸, se adjudicó la Planta Industrializadora de Leche de Bolivia¹⁸⁹, así como la planta de fertilizantes Industrial Cachimayo S.A. (Icasa) con una inversión de US\$ 6.7 millones¹⁹⁰. El Grupo Rodríguez Banda mostró entusiasmo por reforzar su liderazgo con el 75% de la industria láctea¹⁹¹ cuando decidió invertir US\$ 13 millones en una planta procesadora en Huachipa (Lima)¹⁹² en mayo de 1997 y luego, meses después, ya proyectaba una inversión de US\$ 30 millones para su centro de distribución y expansión de su línea de lácteos¹⁹³, así como la construcción de una planta de derivados lácteos por US\$ 10 millones¹⁹⁴. Ciertamente, este vértigo inversor requería ser protegi-

183. *Ibíd.*, p. 22.

184. "Economática", *El Comercio*, 6 de julio de 1996.

185. "Economática", *Gestión*, 17 de mayo de 1996.

186. "Economática", *Síntesis*, 27 de junio de 1996.

187. "Economática", *Síntesis*, 24 de mayo de 1996.

188. "Economática", *El Comercio*, 30 de mayo de 1996.

189. "Economática", *Gestión*, 25 de julio de 1996.

190. "Economática", *El Sol*, 23 de octubre de 1996.

191. "Economática", *El Comercio*, 18 de junio de 1997.

192. "Economática", *Gestión*, 9 de mayo de 1997.

193. "Economática", *El Comercio*, 19 de setiembre de 1997.

194. "Economática", *Gestión*, 3 de noviembre de 1997.

do de cualquier acción de importación a precios *dumping*¹⁹⁵, así como de un apoyo financiero internacional, como el que recibió de la CAF¹⁹⁶.

Durante 1996 el Consorcio de Alimentos La Fabril-Pacífico (Grupo Romero) sufrió la recesión económica y la competencia de inversionistas chilenos, como Costa Perú¹⁹⁷; asimismo, su más cercano competidor, Industrias Pacocha (Grupo Montero-Pacocha), planeaba incrementar sus ventas en 10% al buscar ampliar su participación en el mercado. ¿Cómo planeaba La Fabril (Grupo Romero) hacerle frente? Antes de competir en una economía en recesión, se optó por concentrar esfuerzos en el mercado externo¹⁹⁸, como Bolivia y Chile. Posteriormente se haría necesario una reestructuración con el fin de mejorar su situación financiera¹⁹⁹. Dentro de este plan se proyectó el cierre de su fábrica de aceite comestible, una de sus mayores plantas procesadoras de aceite de Lima; así, con el cierre y transferencia de otras plantas se pensó ahorrar cerca de US\$ 6 millones²⁰⁰.

Sin embargo, no todo era dismantelar la infraestructura. La corporación La Fabril-Pacífico obtuvo un préstamo de Morgan Guaranty Trust Company of New York por US\$ 82 millones para hacer una reingeniería total, en circunstancias que el costo del crédito en el mercado doméstico y la apertura económica hacían que el exterior fuera una mejor opción para financiarse. De esta manera, tanto el Consorcio como Credicorp estudiaron la posibilidad de colocar ADR's²⁰¹. Es interesante recordar que el contexto internacional hacía más rentable salir a mercados externos con el fin de conseguir capital. Más adelante, al estallar las crisis financieras internacionales, los mercados domésticos, como el peruano, se volverían más rentables. Las empresas peruanas debían pagar una prima por riesgo país, en cuyo caso emitir para el mercado nacional seguía siendo una alternativa viable: sólo así se explica que La Fabril fuera autorizado para emitir bonos por un valor de S/. 150 millones²⁰².

La empresa Ferreyros S.A. (Grupo Ferreyros) evaluaba instalar una empresa para poder financiar sus ventas de mayor alcance, así esperaba un incremento de 15%, sustentado en el potencial repunte de las activida-

195. "Economática", *Gestión*, 19 de octubre de 1997.

196. "Economática", *Gestión*, 2 de agosto de 1997.

197. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 19, mayo de 1996, p. 4.

198. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 25, junio de 1996, p. 4.

199. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 33, agosto de 1996, p. 1.

200. *The Andean Report*, 8 de julio de 1996, p. 1.

201. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 2, enero de 1996, p. 4.

202. *The Andean Report*, 12 de agosto de 1996, p. 3.

des mineras y agrícolas. Por otro lado, contó con un plan de inversiones para 1996 de US\$ 3 millones²⁰³. ¿Cómo buscaría financiarlo? Siguiendo la tendencia observada, recurrió al mercado de capitales, al haber sido autorizado a emitir US\$ 10 millones en bonos a tres años de duración²⁰⁴.

También se completó la fusión de Nicolini Hermanos S.A. con la Compañía Molinera del Perú S.A.²⁰⁵, probablemente por razones tributarias. Más adelante se buscó fusionar ambas compañías con el Consorcio de Alimentos La Fabril-Pacífico del Grupo Romero²⁰⁶. ¿Por qué se quería esta fusión? Se buscaba poder hacer frente a las grandes transnacionales de alimentos que entraban en el mercado interno, además de incursionar en el mercado andino con éxito²⁰⁷. Esta nueva fusión llevó por nombre Alicorp S.A. (Grupo Romero) y se planteó ambiciosos planes, hasta aquel de incursionar en el mercado chileno de fideos con su marca Don Vittorio²⁰⁸.

¿Habría influido la internacionalización en la elección de ejecutar estrategias expansivas de la capacidad productiva en busca de mejores niveles de competitividad? Aparentemente, sólo así se explica el contrato de Alicorp con los proveedores de la maquinaria para instalar una planta de envases²⁰⁹. Sin embargo, se puede pensar que la reducción del impuesto que gravaba a la maquinaria y equipo había compensado el incremento en el precio de la misma, por lo que se continuó en marcha con el reequipamiento. Además, la intensificación de la competencia extranjera obligó a las empresas a recurrir a maquinarias que les ayudaran a reducir costos promedios. ¿Cómo financiar la inversión de capital? Vía emisión de bonos corporativos por un total de S/. 150 millones, los mismos que habían sido destinados a la amortización de pasivos a corto plazo²¹⁰.

Resulta interesante notar que en este período se intensificó la competencia extranjera, un elemento extraño a las empresas nacionales desde los tiempos del proteccionismo de la década de 1970 del gobierno militar de Velasco. ¿Habría esto incentivado la búsqueda de mercados internacionales? El Grupo Lanatta-Piaggio, con su empresa Molitalia, inicialmente evaluó una serie de alianzas estratégicas para ampliar su presencia en el

203. *Gestión*, 12 de febrero de 1996, p. 7.

204. *The Andean Report*, 25 de enero de 1996, p. 2.

205. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 33, agosto de 1996, p. 1.

206. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 38, setiembre de 1996, p. 1.

207. *Gestión*, 26 de setiembre de 1996, p. 16.

208. Bolsa de Valores de Lima, *Circular de BVL*, marzo de 1996.

209. *Gestión*, 26 de setiembre de 1996, p. 13.

210. Bolsa de Valores de Lima, *Circular de BVL*, agosto de 1996.

mercado externo, para lo cual alistó el lanzamiento de nuevos productos debido a la mayor competencia, y hasta proyectó facturar a fines de 1996 US\$ 44 millones²¹¹. Sin embargo, meses después, en 1997, la empresa Carozzi de Chile compró el 99% de las acciones de Molitalia por un monto de US\$ 15.6 millones²¹².

La compañía Nestlé del Perú planeaba importar helados de Chile antes de que su planta entrase en funcionamiento hacia 1998, mientras que Industrias Pacocha (Grupo Montero-Pacocha) usaría su nueva alianza estratégica con el grupo Winter para atacar el mercado de helados²¹³. Finalmente, hacia noviembre de 1996, en Nueva York, Nestlé y D'Onofrio prepararon su fusión²¹⁴. Esta última alistaba la inversión de US\$ 17 millones de dólares en la línea de golosinas y panetones mediante la compra de maquinaria y lanzamiento de nuevos productos.

4.2.4 Bentín = Cristal + Pilsen

Backus y CNC estuvieron afectadas por el prolongado invierno y la recesión económica²¹⁵ de 1996, lo que se tradujo como resultado que obtuvieran beneficios de casi la tercera parte de lo proyectado²¹⁶.

Por su parte, Backus seguía siendo el líder del mercado a pesar de caer en participación del 61% al 56%, mientras Cervesur aumentaba de 16% a 20%²¹⁷. No obstante, la creación de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston (UCPBJ) sobre la base de Backus y CNC, habría permitido al Grupo Bentín un ahorro en costos de hasta US\$ 45 millones²¹⁸. ¿Qué puede explicar la fusión de estos grandes rivales? El incremento en las ventas, mejora en el margen neto y operativo debido a la modernización, la baja en costos de producción y el crédito fiscal correspondiente a la fusión²¹⁹.

Hacia 1997, los índices económico-financieros mejoraron para las firmas del Grupo Bentín, inclusive en rubros nuevos como el de avena,

211. *Gestión*, 18 de noviembre de 1996, p. 2.

212. "Economática", *El Comercio*, 29 de mayo de 1997.

213. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 34, agosto de 1996, p. 1.

214. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 46, noviembre de 1996, p. 4.

215. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 1, enero de 1996, p. 4.

216. *The Andean Report*, 8 de enero de 1996, p. 1.

217. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 37, setiembre de 1996, p. 4.

218. *El Sol*, octubre de 1996.

219. *Gestión*, 27 de febrero de 1996, p. 3.

que permitió a Maltería Lima cubrir el 15% del mercado²²⁰ y presentar un incremento de ventas del 95% en el año 1997 con respecto a 1996²²¹.

4.2.5 Las reacciones financieras y exportadoras de los grupos textiles

Dentro del sector sobresale en 1996 la estrategia financiera de Universal Textil (Grupo Romero) al emitir bonos corporativos correspondientes a S/. 15 millones a una tasa efectiva anual de 6.25%, reajustada según la variación del valor adquisitivo constante (VAC)²²². Una vez más una empresa propiedad del Grupo Romero optó por la emisión con el novedoso detalle de emitir papeles con VAC.

Las empresas más representativas en este sector fueron Industrias Netalco, Textil San Cristóbal²²³, Textiles Populares, Textil del Valle, Cofaco y Diseño y Color. Juntas concentraban más del 50% de las exportaciones de tejidos de punto de algodón de 1997. ¿Qué puede explicar el éxito de estas empresas? Al igual que en otros sectores, se observó una reconversión industrial de sus plantas y sistemas de producción²²⁴. La competencia extranjera y la búsqueda de plazas en mercados internacionales parece incentivar a las empresas a incrementar sus niveles de competitividad. Otro ejemplo lo constituye Universal Textil (Grupo Romero), que pasó a darle mayor importancia a su presencia internacional, logrando en 1997 triplicar sus exportaciones en relación a 1996²²⁵, con lo cual neutralizó su vulnerabilidad fundamental de depender de un mercado doméstico estrecho.

4.2.6 Construyendo alianzas

Aunque en 1996 casi todos los sectores de la economía experimentaron tasas moderadas de crecimiento respecto a 1995, el sector construc-

220. "Economática", *Síntesis*, 4 de noviembre de 1997.

221. "Economática", *Gestión*, 1 de diciembre de 1997.

222. Bolsa de Valores de Lima, *Circular de BVL*, junio de 1996.

223. Textil San Cristóbal desde la década de 1980 hasta 1995 obtuvo cifras en rojo, pero para 1997 esperó revertir la tendencia y obtener ingresos entre US\$ 27 y 35 millones. El crecimiento anual se esperaba que sea de 15% a partir 1997. "Economática", *El Comercio*, 19 de junio de 1997.

224. *Perú Económico* Vol. XX, No. 4, abril 1997

225. "Economática", *Gestión*, 27 de octubre de 1997.

ción decreció en 4.6%²²⁶ debido a la disminución de la inversión pública (producto de las dificultades de la caja fiscal por el enfriamiento de la economía). Sin embargo, las perspectivas para 1997 parecieron ser mejores (Galarza 1997: 33), lo cual podría explicar las estrategias adoptadas por las empresas del sector.

Dentro de las estrategias destacan -al igual que en minería- las alianzas. El Banco Wiese y la Compañía Constructora Gremco S.A. lanzaron el primer fondo de inversión inmobiliaria del mercado²²⁷. Asimismo, el Banco de Crédito en asociación con Graña y Montero Edificaciones (GME), puso a la venta el nuevo fondo denominado Fondo Inmobiliario Credifondo GME que contaría con un monto inicial de US\$ 20 millones, capital que se espera que podría ser ampliado hasta US\$ 40 millones²²⁸. Finalmente Los Portales y la empresa mexicana Ingenieros Civiles Asociados (ICA) se asociaron, dando origen al Consorcio Inmobiliario Los Portales, empresa que tenía proyectado invertir en los próximos 4 ó 5 años US\$ 100 millones en proyectos de construcción²²⁹. Parte del plan implicó emitir obligaciones por US\$ 15 millones²³⁰ y bonos corporativos por US\$ 5 millones²³¹ con la finalidad de crecer aceleradamente para satisfacer la demanda insatisfecha de inmuebles²³².

Las empresas constructoras también recurrieron al mercado de capitales para financiar sus proyectos de inversión. Graña y Montero contrató al Banco de Crédito para que se encargue de la estructuración de una oferta combinada (primaria y secundaria) de acciones por US\$ 25 millones. Credibolsa SAB y Wiese SAB se habrían encargado de la colocación de dichos títulos²³³.

Por su parte, Cementos Lima y Cemento Andino (Grupo Rizo Patrón) formaron un consorcio a través de un *joint venture* denominado Inveco, con el objeto de invertir en compañías de construcción²³⁴. Más

226. Ministerio de Economía y Finanzas. *Producto bruto interno según sectores económicos: 1986-1998*, Página Web, <http://www.mef.gob.pe>

227. *Gestión*, 6 de febrero de 1997, p. 9.

228. *Síntesis*, 12 de febrero de 1997, p. 13.

229. *El Comercio*, 21 de agosto de 1996, p. E4.

230. "Economática", *Gestión*, 6 de noviembre de 1997.

231. "Economática", *Gestión*, 27 de diciembre de 1997.

232. "Economática", *El Comercio*, 3 de diciembre de 1997.

233. *Semana Económica*, 3 de agosto de 1997, p. 4.

234. *The Andean Report*, 8 de enero de 1996, p. 4.

adelante, dicho consorcio adquiriría el 51% de Copresa y Hormec²³⁵ (Grupo Romero).

Por otro lado, Centros Comerciales del Perú (propiedad de un grupo chileno) otorgó a Cosapi S.A. Ingeniería y Construcción un contrato para construir el Centro Comercial Jockey Plaza por US\$ 25.9 millones²³⁶. Por su parte, el grupo Brescia sostuvo conversaciones con Glencore para la construcción de una planta hidroeléctrica²³⁷.

Aceros Arequipa S.A. (Grupo Cilloniz) ofertó US\$ 103 millones²³⁸ y Acerco S.A. ofreció US\$ 193 millones²³⁹ para la adquisición del 100% de las acciones de la empresa estatal SiderPerú²⁴⁰. En consecuencia, Aceros Arequipa perdió una oportunidad interesante de acelerar su consolidación en el mercado de la industria para la construcción. No obstante, ello implementó una serie de estrategias que posibilitaron la continuación de su plan de expansión y competitividad, que apuntaba alcanzar unos US\$ 130 millones de ventas anuales²⁴¹ y duplicar su producción, alcanzando las 250 mil toneladas²⁴². Así, buscó reducir costos, mejorando su suministro de oxígeno²⁴³, obtuvo préstamos por US\$ 9 millones para finalizar su planta de hierro esponja²⁴⁴, planeaba invertir US\$ 100 millones en una nueva planta en Pisco²⁴⁵ y hasta se fusionó con Aceros Calibrados²⁴⁶.

En la industria del cemento se presentaron dos hechos importantes en 1997. Por un lado, Cementos Lima recibió un financiamiento de US\$ 25 millones de la Corporación Andina de Desarrollo destinado a aumentar la producción de su planta²⁴⁷. Por otro lado, Cementos Pacasmayo creció 16.17%²⁴⁸, incursionó en agroindustria e invirtió en medio ambiente²⁴⁹.

235. *The Andean Report*, 29 de enero de 1996, p. 4.

236. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 5, febrero de 1996, p. 3.

237. *The Andean Report*, Vol. XXIII, No. 32, agosto de 1996, p. 1.

238. "Economática", *Gestión*, 31 de enero de 1996.

239. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 15 de febrero de 1996.

240. *Gestión*, 18 de enero de 1996, p. 15.

241. "Economática", *Gestión*, 2 de octubre de 1996.

242. "Economática", *Expreso*, 20 de noviembre de 1997.

243. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 24 de julio de 1996.

244. "Economática", *Circular de la Bolsa de Valores de Lima*, 3 de diciembre de 1996.

245. "Economática", *El Comercio*, 12 de noviembre de 1997.

246. *Ibíd.*

247. *The Andean Report*, 29 de enero de 1996, p. 3.

248. "Economática", *Gestión*, 17 de diciembre de 1997.

249. "Economática", *El Comercio*, 1 de diciembre de 1997.

Graña y Montero (GyM) y Cosapi Organización Empresarial (COE), siguieron estrategias bastante similares en su desarrollo hacia el liderazgo: convenios a largo plazo con empresas líderes internacionales, participación en diversas áreas de provisión de infraestructura, desarrollo de negocios de cómputo, una gerencia muy moderna y profesional y la evaluación de diferentes mecanismos para financiar el crecimiento explosivo que prevén para sus empresas en los próximos años²⁵⁰. En consecuencia, la diversificación se constituyó para estas empresas en la herramienta para aumentar los clientes potenciales.

En conclusión, algunas empresas industriales apuntaron a competir en el sector externo en vez de una economía en recesión. Dado el costo de capital, el Grupo Romero hizo emitir acciones a todas sus empresas, aunque algunas recurrieron a préstamos del exterior. Asimismo, resaltan los planes de expansión, en parte por las expectativas, así como la reducción de algunos sobrecostos en materia de impuestos. Es interesante que ante la reducción del gasto público en el sector construcción, las empresas constructoras opten por alianzas estratégicas; no obstante, debe recordarse que las expectativas para 1997 eran mejores. Finalmente, en respuesta a todas las estrategias del sector, debe agregarse la intensificación de la competencia extranjera.

5. Los grupos en estado de doble shock: 1998-2000²⁵¹

Durante 1998, el equipo económico se encargó de revisar los supuestos básicos de la economía peruana, debido que para este año enfrentaron dos fuertes *shocks*: El Niño y la crisis asiática²⁵².

El fenómeno de El Niño afectó a las empresas abocadas al sector pesquero; no obstante, se preveía una cierta reactivación durante el invierno de 1998 gracias a la reaparición de la anchoveta. Para las empresas mineras, El Niño implicó mayores costos debido a que las fuertes lluvias y la posibilidad de inundaciones afectaron la producción y exploración, registrándose cierres de minas y postergaciones de proyectos²⁵³. Las di-

250. *Perú Económico*, No. 6, Vol. XX, junio 1997, pp. 22-3.

251. El análisis que se presenta en esta sección no hubiera sido posible sin el paciente y eficiente trabajo de apoyo de Fabricio Neciosup y Carlos Castro, asistentes de investigación del CIUP.

252. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 3, marzo 1998, pp. 2-3.

253. *Ibíd.*, pp. 4-6.

ficultades en las vías de comunicación y las pérdidas por desastres naturales se reflejaron en las empresas comerciales, las cuales experimentaron una drástica caída en ventas durante 1998, tanto por El Niño, como por el impacto de los bajos precios internacionales²⁵⁴.

Sin embargo, el crecimiento estuvo sustentado por la inversión, debido a que las dificultades climáticas debieron ser evaluadas como factores coyunturales: la decisión de inversionistas privados de llevar a cabo el proyecto de explotación del gas de Camisea y el desarrollo de Antamina aseguraron cierto influjo de capitales²⁵⁵. Por otro lado, las empresas constructoras siguieron liderando el crecimiento del sector secundario con una cifra cercana al 10%²⁵⁶.

Los *shocks* por los que atravesó la economía durante 1998 evidenciaron que el proceso de traspasar las riendas del mercado del Estado hacia los empresarios había terminado. El Estado ya no era más el motor del desarrollo, sino el sector privado: la estabilidad, competencia y flexibilidad del mercado laboral, así como el aprendizaje institucional permitió a los empresarios adaptarse a cualquier eventualidad (Fairlie 1998: 18).

En 1999 se pensó que la economía encontraría un crecimiento similar a años previos a 1998, pues la crisis asiática y el fenómeno de El Niño obstaculizaron el crecimiento económico en ese año. En este contexto se esperaba que el Gobierno reactivara la economía, pero la crisis brasileña limitó aun más los créditos hacia mercados emergentes y generó que algunos proyectos de inversión se vieran retrasados. Dada esta nueva coyuntura económica, el Gobierno, a través del nuevo gabinete, decidió cambiar los planes para la reactivación económica. Inicialmente los planes estuvieron orientados a impulsar el consumo a través del gasto público, pero luego se optó por un programa moderado. Por ello fue necesario que el nuevo gabinete volviera a negociar con el Fondo Monetario Internacional (FMI) los términos pactados así para cumplir con la Carta de Intención. Al respecto, Michel Camdessus, director gerente del FMI, señaló: "...será lo suficientemente flexible con el Perú para llegar a la suscripción de un tercer programa de facilidad ampliada".

Dadas estas condiciones, se esperó reactivar la economía a través de grandes proyectos, como los de Camisea y Antamina, siendo este último el único que se hizo efectivo en 1999. En cuanto a Camisea, después de que el consorcio Shell-Mobil se retiró por considerar que no les sería rentable

254. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 3, marzo 1998, pp. 4-6.

255. *Ibíd.*

256. *Ibíd.*

llevar a cabo la segunda etapa del proyecto, éste quedó en *stand by* sin ningún resultado positivo. Esto causó malestar pues se esperaba que este proyecto ayudara a reactivar la economía. Después de muchas postergaciones para dar la concesión de Camisea, en febrero del 2000 se otorgó el permiso a una corporación multinacional para explotar el recurso.

A finales de 1999 se dieron algunas medidas que buscaban reactivar la economía. Entre ellas encontramos la reestructuración patrimonial, que ayudaría a las empresas a salir de la crisis y el programa *Mivivienda* (que ha sido postergado). Esta reactivación paulatina hace suponer a los bancos de inversión y empresas consultoras un crecimiento promedio del PBI de 4% en el año 2000²⁵⁷.

5.1 Controlando el *stress* de fines de la década de 1990

Los *shocks* de fines de la década de 1990 mantuvieron a las empresas en un estado de constante *stress*. Las crisis financieras internacionales y los devastadores efectos del fenómeno de El Niño generaron en los empresarios una tensión intensa: el *stress* de fines de la década de 1990. Por un lado, hubo una pérdida de competitividad de las empresas exportadoras (pesqueras y mineras, en particular) frente a firmas extranjeras debido a las continuas devaluaciones que experimentaron otros países. Por otro lado, los empresarios, acostumbrados a obtener altos márgenes de rentabilidad, tuvieron que resignarse a ver disminuidas sus utilidades.

Los sectores dedicados a la actividad primaria, como la minería y la pesquería, fueron particularmente afectados por los cambios climáticos a consecuencia del fenómeno de El Niño. Las entidades financieras, en cambio, se vieron afectadas por la depresión del mercado crediticio. Sin embargo, se han agrupado estos tres sectores por un detalle común: las firmas pertenecientes a estos sectores se vieron afectadas casi inmediatamente por los *shocks* externos y, por lo tanto, sus estrategias tuvieron que ser más cortoplacistas. Esta situación es interesante, pues permitirá analizar la capacidad de reacción de las firmas de los grupos económicos pertenecientes a estos sectores.

5.1.1 Minería: buscando ser creativos para competir

Durante este período, y especialmente a partir del año 1998, la política económica intentó contener los efectos negativos ocasionados por la crisis

257. *Perú Económico*, diciembre de 1999.

asiática y el fenómeno de El Niño. Aun más, la recesión y el desempleo alimentaron negativamente las expectativas de empresarios y trabajadores.

En el frente externo, la crisis internacional tuvo como consecuencia una reducción importante de las líneas de crédito provenientes del exterior, así como un aumento de las tasas de interés, lo cual llevó a que los proyectos se tomaran más costosos y menos rentables. Esta situación restó competitividad externa al sector minero exportador. Por ello, durante 1998 se pudo observar que diversas compañías desaceleraron la ejecución de inversiones en activos para nuevos proyectos²⁵⁸. Aun más, las estadísticas muestran que durante 1998 las inversiones en proyectos de análisis de factibilidad fueron de sólo US\$ 21 millones, frente a los US\$ 112 millones de 1997²⁵⁹. Asimismo, los gastos en exploración cayeron en 16% entre los mismos años²⁶⁰. En el frente interno, el fenómeno de El Niño también causó problemas, pues originó un sobre *stock* y hubo una interrupción de operaciones de las empresas mineras, ocasionando cierres de minas cupríferas y postergaciones de importantes proyectos²⁶¹.

Al ocurrir una crisis internacional, la demanda por los productos mineros disminuye, lo que en el mediano plazo lleva también a una disminución del precio internacional. Por ello, las utilidades de las empresas disminuyen, especialmente cuando hay muchos ofertantes en el mercado, como en el caso del cobre y el zinc. Por ejemplo, Southern (que era del Grupo Asarco) tuvo una disminución en las utilidades de 72.9% en el primer semestre de 1998, en comparación con similar período de 1997²⁶². En el escenario más optimista se estimaba un incremento de 1% en las cotizaciones para los siguientes años, razón suficiente para la postergación de la mayoría de megaproyectos, a excepción de Antamina²⁶³.

En este contexto, otras empresas de grupos económicos también fueron afectadas. Tal es el caso de Minsur (Grupo Brescia), también aquejada por la caída de las cotizaciones de los metales²⁶⁴. La situación para esta firma tampoco era favorable, ya que después de ocho años de cons-

258. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 12 diciembre 1998, p. 14-5.

259. *Ibíd.*

260. *Ibíd.*

261. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 3 marzo de 1998, p. 4-6.

262. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 2 febrero de 1998, p. 5.

263. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 9 setiembre 1998, p. 5.

264. *The Andean Report*, 13 de julio de 1998, Vol. XXV, No. 27, p. 4.

tante aumento del precio de la plata, éste se redujo por el cierre masivo de fábricas enlatadoras en el continente asiático²⁶⁵.

El caso de las empresas exportadoras de minerales preciosos fue diferente, ya que poseen un mercado menos volátil y, por ello, relativamente menos sensible a las crisis internacionales. Este fue el caso de Buenaventura (Grupo Benavides De la Quintana), que pese a las fuertes bajas en los ingresos de otras empresas, sólo tuvo una caída de 2.7% de enero a noviembre de 1998, en comparación con el mismo período de 1997²⁶⁶. Además, esperaba que Yanacocha, perteneciente al mismo grupo, produzca más de 1.4 millones de onzas en 1998. Para lograr este volumen de producción se requerían montos de inversión por más de US\$ 80 millones para la expansión de minas y la reparación de los daños causados por El Niño²⁶⁷. ¿En qué sustentaría Yanacocha su crecimiento, siendo el contexto tan adverso? Al parecer, las nuevas búsquedas y hallazgos habrían permitido aumentar sus reservas en 20 millones de onzas, lo cual representaba un incremento de 40%²⁶⁸. ¿Cómo esperaban financiar este crecimiento? Aparentemente, el mercado de capitales continuaba siendo una alternativa viable. Buenaventura, en cambio, se asociaría con FTSE Internacional para poder participar en la Bolsa de Valores de Nueva York²⁶⁹.

Según Ontario Mining Association, la casa de inversiones Nesbitt Burns Inc. acompañó el desarrollo de inversiones de empresas mineras peruanas, entre ellas Buenaventura. No se debe olvidar que el 38% de la actividad minera peruana estaba, en este período, respaldada por capital y tecnología canadienses a partir de la aplicación de una serie de reformas (Echave 1998a: 33-4). ¿Fueron entonces ellos los socios ideales de *joint ventures* y alianzas estratégicas?

¿Qué puede explicar las estrategias expansivas de Buenaventura? La creencia es que lo principal es la constante evaluación costo-beneficio en busca de optimizar su capacidad de producción. Esta optimización se realiza mediante la utilización de la tecnología más adecuada a las características del yacimiento desde el punto de vista minero y metalúrgico²⁷⁰. Ello, con el objetivo de reducir costos promedios, aumentar los márgenes de

265. *The Andean Report*, 22 de junio de 1998, Vol. XXV, No. 24, p. 4.

266. "Economática", *Expreso*, 31 de diciembre de 1998.

267. *The Andean Report*, 25 de mayo de 1998, Vol. XXV, No. 20, pp. 1 y 3.

268. *The Andean Report*, 26 de octubre de 1998, Vol. XXV, No. 41, p. 3.

269. *The Andean Report*, 13 de julio de 1998, Vol. XXV, No. 27, p. 4.

270. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 2, febrero 1998, pp. 6-7.

rentabilidad y estar en capacidad de afrontar las fluctuaciones del mercado internacional²⁷¹.

A pesar de la adversa coyuntura, Buenaventura no era la única empresa que contaba con expectativas de crecimiento. Se esperaba la consolidación de nuevas minas pequeñas, el desarrollo permanente de Yanacocha y la producción a plena capacidad de Pierina, que convertiría al Perú en el séptimo productor aurífero del mundo²⁷². De igual forma, se preveía un crecimiento en la producción de Milpo (Grupo Baertl-Montori), que esperaba culminar con el programa de expansión de la mina y la ampliación de la hidroeléctrica²⁷³. Finalmente, se esperaba el crecimiento de San Ignacio de Morococha (Grupo Arias Dávila) y Atacocha (grupos Picasso, Gallo, Bustamante)²⁷⁴.

En el ámbito petrolero se observaron cambios de posiciones en el tablero. Graña y Montero se asoció con La Granja para explotar el área de Bayóvar Sur (Bloque XIII), no obstante el interés declinó posteriormente debido a la fuerza con la que ingresaron los inversionistas extranjeros, interesados también en ese bloque²⁷⁵. Sin embargo, los ímpetus se reforzaron cuando Petroperú firmó un contrato por 30 años con Graña y Montero y Mexpetrol para la explotación del Bloque IV, área que incluía Zorritos y Carpititas²⁷⁶.

En consecuencia, el ambiente poscrisis asiática no favoreció la ejecución de grandes proyectos mineros durante 1998, y quedaron en relativo suspenso La Granja, cuyos requerimientos de inversión ascendían a US\$ 2,200 millones y Quellaveco, donde la sudafricana Angloamerican esperaba invertir US\$ 750 millones²⁷⁷.

Pese a todos estos problemas internacionales que afectaban directamente a las expectativas de empresas mineras, ellas diseñaron y ejecutaron estrategias competitivas para no sucumbir ante la crisis. Como resultado, el crecimiento de 4.7% que tuvo este sector en el año 1998²⁷⁸ marcó una pausa para seguir enfrentando el *stress* de la década de 1990.

271. *Ibíd.*

272. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 12 diciembre 1998, pp. 14-5.

273. *The Andean Report*, 24 de agosto de 1998, Vol. XXV, No. 32, p. 4.

274. *The Andean Report*, 1 de junio de 1998, Vol. XXV, No. 21, p. 1.

275. *The Andean Report*, 29 de junio de 1998, Vol. XXV, No. 25, p. 1.

276. *The Andean Report*, 12 de octubre de 1998, Vol. XXV, No. 39, p. 3.

277. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 4, febrero 1998, pp. 2-4.

278. *Memoria del Banco Central de Reserva*, 1998.

A pesar de los ajustes por parte de las mineras para evitar caídas abruptas, éstas tuvieron menores utilidades en 1998 en comparación con 1997. Por ejemplo, Southern tuvo una caída en sus utilidades de 71%²⁷⁹ y, aunque sus utilidades cayeron en todo el año 1998, aumentaron progresivamente en 1999. En el primer trimestre de 1999 obtuvo sólo US\$ 4 millones de utilidad neta²⁸⁰, cifra mucho menor a la registrada en 1998, que fue de US\$ 12.9 millones. A pesar de ello, ocupó el primer lugar entre las empresas exportadoras, con 8.1% del total exportado del país²⁸¹. No obstante, en el segundo trimestre de 1999 el precio del cobre aumentó como consecuencia de una mayor demanda por parte de China, EEUU y Europa²⁸². Por ello, la empresa preveía para 1999 utilidades por US\$ 41 millones debido a dos factores: primero, el aumento en el volumen de producción obtenida el cuarto trimestre del 1998 (7.7% más en comparación con el mismo período de 1997) y segundo, los menores costos²⁸³.

Las empresas mineras observaron que el deficiente desempeño en materia de utilidades no sólo se debía a las fluctuaciones de los precios internacionales, sino fundamentalmente a los altos costos promedio de producción que tenían y esto les generaba pérdida de competitividad en el mercado extranjero. Entonces, la pregunta era cómo reducir estos costos de manera permanente, de tal forma que no se pierdan mercados ante el desarrollo tecnológico de los competidores. Aunque la reacción no fue instantánea, las mineras comenzaron efectuando cambios en sus estructuras organizacionales, específicamente tratando de reducir su plana administrativa. Southern Perú Copper Corporation, por su parte, absorbió a su subsidiaria nacional Southern Perú Ltd. en 1998²⁸⁴, tratando de reducir costos administrativos.

Otra forma de reducir costos era vía incremento de la productividad, lo cual se logró modernizando la planta o ampliando la capacidad instalada. Todo ello implicaba una serie de inversiones en el mediano plazo. Es así como Southern implementó un programa para la reducción de costos y logró aumentar sus utilidades en el segundo trimestre de 1998 a US\$ 18.4 millones, las cuales fueron superiores en 42% en relación al primer trimes-

279. "Economática", *Gestión*, 28 de enero de 1999.

280. "Economática", Bolsa de Valores de Lima, *Boletín*, 22 de abril de 1999.

281. "Economática", *Síntesis*, 9 de junio de 1999.

282. "Economática", *Gestión*, 10 de julio de 1999.

283. "Economática", *Apoyo-Semana Económica*, 20 de junio de 1999.

284. "Economática", *Gestión*, 12 de setiembre de 1998.

tre del mismo año²⁸⁵. El caso de Perubar (Grupo Glencore) es similar, ya que también muestra una actitud por ser más competitiva, invirtiendo US\$ 2.6 millones para mejorar los equipos, bajando costos promedios y aumentando la producción potencial en el mediano plazo²⁸⁶.

Esta estrategia de reducir costos continuó hasta el año 1999, dado que Southern proyectaba invertir en total US\$ 1,120 millones en la mina Cuajone para prolongar su producción hasta el año 2040, lo cual le traería una reducción en los costos operativos²⁸⁷ y, por tanto, incrementaría su competitividad. Todo esto serviría para enfrentar la tendencia decreciente de los precios internacionales que se venía observando desde 1988.

Se ha visto que las empresas ya no deseaban que crisis futuras vuelvan a afectar tan nefastamente sus ingresos futuros y esta actitud se tradujo en la reducción de costos y aumento de productividad con el objetivo de ser competitivas a nivel internacional. Pero, ¿con qué otras alternativas se contaba? La idea de las fusiones subsistía en el mercado. Ella se concretó con la fusión de los accionistas mayoritarios de Southern Perú Copper Corporation y Cerro Verde, las cuales juntas aspiraban a reducir costos hasta por US\$ 150 millones al año²⁸⁸ a partir del año 2001.

Otra alternativa era buscar un socio estratégico, para que así ambas partes compartieran el riesgo del proyecto. Por ejemplo, el contrato de riesgo compartido entre Minsur e Inca Pacific, en el cual esta última debía invertir US\$ 2 millones en exploración minera²⁸⁹. Otros contratos implicaron inversiones mayores, como el de Buenaventura con Newmont Mining para un proyecto de una mina de oro a partir del 2001, con un desembolso de US\$ 600 millones²⁹⁰.

También hubo casos de cesión de derechos mineros, como el que hiciera Minera Raura a Minsur (ambas del Grupo Brescia). Esta cesión comprometió a Minsur a invertir US\$ 2.5 millones²⁹¹. Se buscaba con ello reducir costos operativos.

En lo referente a ejecución de proyectos de inversión, las empresas se sintieron obligadas a llevarlos a cabo ante las disminuciones en sus ventas, como una manera de seguir incrementando su productividad y bajando

285. "Economática", *El Comercio*, 11 de setiembre de 1998.

286. "Economática", *Gestión*, 21 de enero de 1998.

287. *The Andean Report*, 15 de marzo de 1999.

288. "Economática", *Gestión*, 16 de julio de 1999.

289. "Economática", *Gestión*, 3 de mayo de 1999.

290. "Economática", *Gestión*, 21 de julio de 1999.

291. "Economática", Bolsa de Valores de Lima, *Boletín*, 27 de marzo de 1998.

costos promedios. Por ejemplo, Minsur (Grupo Brescia) invirtió US\$ 8 millones para ampliar en 30% la capacidad de su planta de fundición Funsur²⁹²; Southern invirtió US\$ 147 millones para la expansión de la mina de Cuajone²⁹³ y Buenaventura realizó una inversión de US\$ 60 millones para la exploración del yacimiento La Quinoa²⁹⁴.

Es importante destacar el caso particular de Buenaventura, que continuó invirtiendo en proyectos de exploración y expansión en el año 1999, pero en mayor magnitud que las otras mineras: planeaba invertir US\$ 150 millones para explorar el yacimiento denominado El Tapado²⁹⁵.

Las mineras insistieron en planear inversiones a largo plazo, como es el caso de Southern ya mencionado (US\$ 1,200 desde 1999 hasta el año 2004), con la finalidad de ampliar y modernizar sus instalaciones²⁹⁶. También Buenaventura realizó una inversión en un *software* por US\$ 2.5 millones con la finalidad de reducir costos de producción. Esta inversión también fue realizada mirando el largo plazo²⁹⁷.

Por otro lado, también se observa una actitud oportunista por parte de las empresas mineras de los grupos económicos. Si bien en este período se vivió una recesión que se manifestó en las bajas utilidades del sector, algunas empresas aprovecharon el mal momento por el que atravesaban otras empresas. Tal es el caso de Volcán (Grupo Picasso Salinas Peralta), que adquirió la mina de Cerro de Pasco por un monto de US\$ 43 millones²⁹⁸. Buenaventura también mostró esta actitud oportunista, al adquirir un adicional de 29.7% de acciones en Inversiones Colquijirca, lo cual le permitió contar con mayoría accionaria. Aun más ambiciosa resultó la táctica de convertirse en socio mayoritario de Sociedad Minera El Brocal²⁹⁹, donde proyectó invertir US\$ 30 millones para aumentar su capacidad productiva en 100%³⁰⁰. De esta manera logró aumentar la producción de oro en 22.1% respecto a 1998 y pudo ubicarse como la mina con ma-

292. "Economática", *Gestión*, 31 de octubre de 1998.

293. "Economática", *El Comercio*, 20 de octubre de 1998.

294. "Economática", *El Comercio*, 13 de noviembre de 1998.

295. "Economática", *El Comercio*, 17 de julio de 1999.

296. "Economática", *Síntesis*, 3 de marzo de 1999.

297. "Economática", *Gestión*, 15 de octubre de 1999.

298. *The Andean Report*, 9 de agosto de 1999.

299. "Economática", *Expreso*, 15 de marzo de 1999.

300. "Economática", *Gestión*, 29 de marzo de 1999.

yor producción de oro en Latinoamérica³⁰¹. Con todo esto, esperaba crecer 24% en 1999 y 10% en el año 2000³⁰².

Éste era el panorama en el mercado interno, pero la crisis internacional también afectó a otros países y las mineras peruanas también mostraron un comportamiento oportunista en el frente externo. Éste fue el caso de Milpo, que adquirió la mina de cobre Avan Zar en Antofagasta (Chile), la cual estaba valorizada en US\$ 21.08 millones³⁰³. Minsur, por su parte, mostró interés en adquirir la minera Vinto, principal productora de estaño en Bolivia, por un valor de US\$ 57 millones³⁰⁴ y finalmente, Buenaventura proyectaba ingresar al mercado ecuatoriano en el año 2000. De esta manera se percibió una estrategia de expansión hacia fuera, producto de las oportunidades generadas por las crisis y producto de la necesidad de mejorar su posicionamiento en el mercado internacional.

En la otra cara de la moneda, las mineras peruanas recibieron propuestas de toma de control por parte de grupos extranjeros. Éste fue el caso de Southern, cuyo principal accionista era Asarco, quien recibió una oferta de adquisición valorizada en US\$ 1,170 en efectivo por parte del Grupo Minero México S.A. (GMM)³⁰⁵. Poco después, GMM se convirtió en accionista mayoritario de Southern Perú Copper Corporation con el 54.3% de participación³⁰⁶.

Algo no menos importante fue el hecho de que las mineras trataran de diversificarse, para así disminuir al máximo el riesgo del mercado y la volatilidad de las cotizaciones internacionales. Por ejemplo, Minsur planeó adquirir hasta el 14.53% de la Compañía de Seguros Rímac Internacional³⁰⁷. No obstante, esto pareció fuera de lugar, pues ambas empresas ya eran controladas por el Grupo Brescia. Buenaventura fue otra firma que se diversificó al rubro de servicios, al ganar la concesión de Ferrocarriles del Perú, donde planeaba invertir US\$ 30 millones³⁰⁸. Aunque este paso pareciera un poco descompasado con otros proyectos, la idea era no sólo asegurarse por un tiempo prolongado el costo de transporte de los minerales, sino también aprovechar los beneficios de un monopolio casi natural.

301. *The Andean Report*, 15 de marzo de 1999.

302. "Economática", *Gestión*, 4 de octubre de 1999.

303. *The Andean Report*, 15 de noviembre de 1999.

304. "Economática", *Síntesis*, 23 de enero de 1998.

305. "Economática", *El Comercio*, 12 de octubre de 1999.

306. "Economática", *Apoyo-Semana Económica*, 21 de noviembre de 1999.

307. "Economática", *Apoyo-Semana Económica*, 3 de diciembre de 1999.

308. *The Andean Report*, 2 de agosto de 1999.

En suma, la década 1990 fue un período de crecimiento de la inversión minera en el mundo. América Latina se convirtió en la principal zona receptora de inversiones en este sector: en 1997 la región concentró aproximadamente 40% del total de la inversión minera a escala mundial (Echave 1998b: 32). En esta línea, resulta importante entender la necesidad que tienen las empresas de conseguir estabilidad para sus inversiones frente a períodos de vida útil más cortos debido a la naturaleza de las nuevas tecnologías (Aste 1998: 32). ¿Podría explicar esto la proliferación de las alianzas estratégicas? Es posible que éstas muestren una clara respuesta a la crisis internacional, respuesta que podría calificarse como positiva.

Finalmente, es importante resaltar que en este período las mineras no actuaron en forma pasiva ante los problemas externos e internos. Por el contrario, mostraron una actitud de tratar ellas mismas de amortiguar las pérdidas, tratando de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del mercado. Por ello, las empresas buscaron disminuir sus costos haciendo reformas administrativas y en los procesos productivos. Las estrategias usadas fueron efectivas y mostraron relativa madurez en los empresarios mineros para ser competitivos, sobretodo a nivel externo.

5.1.2 Pesca: aún a flote

A pesar de la mayor venta de conservas de pescados y mariscos y el incremento de la cotización de la harina y el aceite de pescado, la crisis asiática afectó al principal mercado del sector: la República Popular China³⁰⁹. Hacia abril de 1998, las empresas pesqueras eran las más afectadas, mostrando una contracción de -71,5% con respecto a abril del año anterior, aun cuando los efectos de El Niño fueron menores en comparación a 1983³¹⁰.

Si bien el Ministerio de Pesquería, ante los efectos del fenómeno de El Niño, priorizó la protección del recurso con el fin de facilitar la recuperación posterior de los volúmenes habituales de biomasa, también tomó medidas para no perjudicar innecesariamente a las empresas en un año de características excepcionales. Una de ellas fue la aplicación del programa provisional para la extracción y procesamiento de especies pelágicas de abundancia temporal, como la anchoveta; así como permitir la captura de sardinilla para la producción de harina de pescado³¹¹.

309. *Actualidad Económica*, No. 186, enero-febrero 1998, p. 5.

310. *Actualidad Económica*, No. 190, junio-julio 1998, p. 18.

311. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 11, diciembre 1998, pp. 6-8.

Sin embargo, los resultados de las empresas pesqueras durante 1998 reflejaron la anormalidad de la situación. En los primeros meses del año, Pesquera Austral registró una pérdida neta de S/. 65.1 millones, luego de que a setiembre del año 1997 registrara una utilidad neta de S/. 58.5 millones. Por su parte, las ventas de Del Mar (Grupo Wiese) al tercer trimestre alcanzaron S/. 29.1 millones, menores en 53.7% a las obtenidas en similar período del año pasado y con S/. 15.9 millones en pérdidas. De igual forma, Sipesa declaró pérdidas netas por US\$ 81 millones al 30 de setiembre de este año³¹² ¿Cómo buscaría hacerle frente? Es posible que el aumento de capital de S/. 238.9 millones a S/. 275.5 millones fuera un intento para “balancear” las cuentas financieras, dicho incremento se dio gracias al aporte de los accionistas³¹³.

¿Cuál fue la reacción de las empresas ante esta adversa coyuntura? La difícil situación del sector pesquero obligó a una comunicación más fluida entre las empresas. Ante la ausencia de insumos hidrobiológicos en las zonas norte y norte-centro del litoral, las compañías con plantas en el lugar pactaron con empresas cuyas fábricas estaban situadas al sur para que sus embarcaciones pesquen en la zona y les desembarquen los recursos de manera exclusiva. Ello permitió cubrir parte de los costos fijos de la flota propia³¹⁴.

Por otra parte, las empresas buscaron explotar otros recursos hidrobiológicos. Por ejemplo, las conserveras sustituyeron sardina por especies más finas como el atún. Así, Austral capturó hasta mediados de mayo del año 1998 4,000 TM de atún, lo que le permitió producir 250,000 cajas de conservas y generar ingresos por exportación ascendentes a US\$ 9 millones³¹⁵.

Como se observó en análisis previos, a lo largo de la década de 1990, el sector pesquero registró un acelerado proceso de capitalización, caracterizado por grandes inversiones, tanto en la capacidad de extracción, como en la de procesamiento industrial. No obstante, este desarrollo generó una fuerte presión sobre el recurso, por lo que los propios empresarios plantearon la necesidad de introducir el principio de “pesca responsable”, en la medida que el cumplimiento de sus obligaciones financieras va de la

312. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 11, diciembre 1998, pp. 6-8.

313. *The Andean Report*, Vol. XXV, No. 40, 19 de octubre de 1998, p. 3.

314. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 6, junio 1998, pp. 14-6.

315. *Ibíd.*

mano con la disponibilidad del recurso en el largo plazo³¹⁶. Esto refleja la gran capacidad gerencial del empresariado pesquero a fin de evitar la depredación del recurso ocurrida anteriormente: una razón más para considerar al aprendizaje institucional como el verdadero motor del desarrollo empresarial.

5.1.3 Cuando el sector financiero buscaba solidez

1998 fue un año particularmente difícil para la economía peruana debido al fenómeno de El Niño y las crisis financieras internacionales, *shocks* que afectaron en general a todos los sectores económicos. El sector financiero, en particular, se vio afectado en el segundo semestre de 1998 por la crisis rusa, la cual restringió las líneas de crédito internacionales hacia mercados emergentes y generó un aumento en las tasas de interés. Todos estos factores incidieron negativamente en la economía peruana, lo cual desencadenó una contracción de la demanda interna y la consiguiente recesión que, según analistas, sería la más fuerte de esta década³¹⁷. En 1999 la situación no mejoró en la medida de lo deseado. El sector financiero tuvo problemas de calidad de cartera debido al pobre desempeño de las empresas, afectadas por el fenómeno de El Niño (sobre todo pesqueras y agropecuarias), y por esta razón los bancos fueron extremadamente precavidos en lo referente a la asignación de créditos. Lo más resaltante del sector en 1999 fueron las fusiones, las cuales permitieron crear instituciones bancarias más sólidas y competitivas y, por otro lado, la frustrada participación en el programa de vivienda promovido por el Gobierno.

Los resultados de las diferentes entidades bancarias en 1998 se vieron disminuidas en comparación con años anteriores. Varios bancos, como el Wiese (Grupo Wiese y otros), el Crédito (Grupo Romero y otros), el Continental (Grupo Bilbao Vizcaya y Grupo Brescia) y el Interbank (Grupo Rodríguez Pastor, Grupo Wong y otros) tuvieron resultados poco alentadores en 1998³¹⁸. El año siguiente los resultados no fueron los deseados debido a problemas como la disminución de depósitos y colocaciones y las

316. *Ibíd.*

317. Analysts' View on the Peruvian Economy, December 1999.

318. Los porcentajes de reducción de las utilidades fueron: Wiese, 21.75%; Crédito, 39.42%; Continental, 16.8%; Interbank, 38.6%. Ver *Gestión*, 2 de febrero de 1999, p. 13 para las cifras del Banco Wiese y del Banco de Crédito y *Gestión*, 1 de enero de 1999, p. 27 para las cifras del Banco Continental y del Interbank.

provisiones que se tuvieron que realizar ante la presencia de malos préstamos. Así, por ejemplo, el Banco Continental y el Banco de Crédito vieron disminuidas sus utilidades en 38.3%³¹⁹ y 38%³²⁰, respectivamente, en los primeros once meses del año respecto a similar período de 1998.

El caso de Credicorp (Grupo Romero y otros), el mayor *holding* financiero del país, es tal vez el más representativo, ya que fue una de las entidades que con más fuerza sintió el impacto de las crisis internacionales en la segunda mitad de 1998. Durante el primer y segundo trimestre de ese año obtuvo utilidades³²¹, pero en el tercer trimestre la situación cambió radicalmente y registró pérdidas por US\$ 7.3 millones³²². La crisis financiera, aunada con las mayores provisiones que realizaron, incidieron en este resultado negativo. En el último trimestre de 1998 la recuperación no fue tan sólida como se esperaba, alcanzando beneficios por sólo US\$ 1.3 millones³²³. Los préstamos riesgosos fueron determinantes para alcanzar este resultado por debajo de lo esperado³²⁴. En todo el año 1998 sus utilidades se redujeron 61.7% respecto al año anterior³²⁵. Su desempeño en 1999 fue bastante similar, alcanzando hasta noviembre un resultado inferior en 0.48% respecto al mismo período de 1998³²⁶. Los ingresos por la venta de AFP Unión al Grupo Santander compensaron en parte los egresos producto de las provisiones³²⁷.

Como se deduce a partir del análisis de los resultados obtenidos por las entidades financieras en este período, el entorno macroeconómico no les era muy favorable y por ello sus utilidades se redujeron drásticamente. A pesar de ello, un banco constituyó la excepción a la regla y tuvo un desempeño bastante bueno en este período. ¿Qué factores influyeron en esta buena performance de Bancosur?

Bancosur (Grupos Luksic, Cervesur, Luccioni), constituyó un caso bastante particular durante el período en cuestión. Para 1998 preveía un

319. "Economática", *Gestión*, 29 de diciembre de 1999.

320. "Economática", *Gestión*, 4 de enero de 2000.

321. Estas utilidades ascendieron a US\$ 22.8 millones y US\$ 25.4 millones, en el primer y segundo trimestre de 1998, respectivamente. Fuente: "Economática", *Expreso*, 9 de mayo de 1998 y "Economática", *Síntesis*, 10 de noviembre de 1998.

322. "Economática", *Síntesis*, 10 de noviembre de 1998.

323. "Economática", *Síntesis*, 4 de febrero de 1999.

324. *Ibíd.*

325. "Economática", *Expreso*, 3 de febrero de 1999.

326. "Economática", *Gestión*, 31 de diciembre de 1999.

327. *Ibíd.*

incremento de 35% en sus utilidades respecto al año anterior³²⁸. Probablemente, la propuesta de compra por parte del Banco Santiago de Chile³²⁹, que finalmente no se concretó³³⁰, influyó para que exista una percepción positiva hacia el banco por parte de los agentes económicos. Una muestra de ello es que la consultora Apoyo y Asociados decidió ascender de categoría de riesgo a Bancosur³³¹. Su buena gestión se vio reforzada por un aumento de capital por US\$ 40 millones en la segunda mitad del año 1998³³². En 1999 continuaría con su buen desempeño, adjudicándose la licitación de la Empresa de Generación Arequipa para ser el intermediario financiero en la construcción de una central térmica³³³, que demandó una inversión de \$ 24 millones³³⁴. Sin embargo, el punto más saltante es, sin duda, la fusión con el Banco Santander Perú, luego de que el Santander y el Central Hispano se fusionaran en España a principios de 1999³³⁵. El Grupo Luksic vendió su participación en Bancosur al Santander Central Hispano, pasando a ser propiedad en un 80% del grupo español³³⁶. Finalmente, Bancosur terminó su fusión con el Santander en diciembre de 1999³³⁷, convirtiéndose en el cuarto banco más grande del país. Esta fusión le significaría una mejora en la administración de riesgos de esta institución³³⁸.

Como se mencionó anteriormente, las líneas de crédito de la banca internacional a la banca local fueron reducidas como consecuencia de la crisis financiera rusa³³⁹. ¿Cómo hicieron frente a esta situación los bancos locales? El Banco Central, con una serie de medidas³⁴⁰, alivió en parte los problemas de liquidez del sistema financiero, pero los bancos recurrieron además a otras fuentes. El Banco de Crédito y Bancosur fueron los más activos en 1998, pues emitieron bonos³⁴¹ y suscribieron contratos de finan-

328. "Economática", *El Peruano*, 19 de noviembre de 1998.

329. "Economática", *Expreso*, 8 de diciembre de 1998.

330. "Economática", *Gestión*, 30 de diciembre de 1998.

331. "Economática", *Síntesis*, 19 de octubre de 1998.

332. "Economática", *Expreso*, 26 de setiembre de 1998.

333. "Economática", *El Peruano*, 6 de enero de 1999.

334. "Economática", *Gestión*, 9 de enero de 1999.

335. "Economática", *Expreso*, 26 de enero de 1999.

336. "Economática", *Síntesis*, 4 de mayo de 1999.

337. "Economática", *El Comercio*, 2 de diciembre de 1999.

338. "Economática", *Síntesis*, 16 de abril de 1999.

339. *Memoria*, Banco Central de Reserva 1998, p. 11.

340. *Ibíd.*, p. 10.

341. Ver Bancosur, *Memoria*, 1998 y Banco de Crédito, *Memoria*, 1998.

ciamiento con organismos de Chile³⁴² y Ecuador³⁴³, respectivamente. En 1999 se les unieron en la emisión de bonos Interbank³⁴⁴, el Banco Financiero³⁴⁵ (Grupo Ferreyros), el Latino³⁴⁶ (Graña y Montero, Picasso Salinas-Perata, Michell) y el Wiese³⁴⁷.

Ante las influencias negativas exógenas, la fusión se presentó como una alternativa interesante de reducción de costos, debido a las economías a escala que se generan en estos procesos. Las más importantes fueron las de Bancosur con el Santander, mencionada líneas arriba, y la del Wiese con el Lima Sudameris³⁴⁸ (Grupo Benavides De la Quintana). Esta última permitió reducir costos en más de US\$ 140 millones³⁴⁹ y se estimaba que controlaría el 21.98% del mercado de colocaciones y el 20.22% del de depósitos³⁵⁰. Otros que siguieron la misma línea fueron el Banco del País con el Nuevo Mundo³⁵¹ y el Banco del Progreso (Grupo Winter) con Norbank³⁵², quien también absorbió al Solventa³⁵³. En Bolivia también se observaron movimientos similares: el Banco de Bolivia (propiedad de Credicorp) se fusionó con el Banco La Paz y, más tarde, Credicorp capitalizaría una oportunidad al adquirir el Banco Boliviano Americano, el cual presentaba serios problemas³⁵⁴. Si bien estos procesos de fusión generaron un mayor nivel de desempleo en el sector³⁵⁵, fueron relativamente positivos en la medida que permitieron a los bancos aminorar los efectos de la crisis.

Una importante medida adoptada por el Gobierno ante el problema del incumplimiento de pago de obligaciones por parte de las empresas fue la capitalización de sus acreencias. Se calcula que los bancos aplicarían esta medida en unas 40 a 50 empresas³⁵⁶. En otros bancos, como el Latino, República, Banex (Grupo Tizón), la intervención del Estado fue más directa.

342. "Economática", *Gestión*, 30 de mayo de 1998.

343. "Economática", *Gestión*, 21 de julio de 1998.

344. *Gestión*, 29 de enero de 1999, p. 29.

345. *Gestión*, 26 de febrero de 1999, p. 14.

346. *Gestión*, 23 de abril de 1999, p. 31.

347. *Gestión*, 16 de abril de 1999, p. 30.

348. *Gestión*, 22 de febrero de 1999, p. 30.

349. "Economática", *Expreso*, 3 de marzo de 1999.

350. "Economática", *El Comercio*, 13 de febrero de 1999.

351. *Reporte Ejecutivo de Avance Económico*, enero 2000, p. 6.

352. *The Andean Report*, 20 de setiembre de 1999.

353. *Reporte Ejecutivo de Avance Económico*, enero 2000, p. 6.

354. *The Andean Report*, 24 de mayo de 1999.

355. *Reporte Ejecutivo de Avance Económico*, enero 2000, p. 6.

356. *Ibid.*, p. 15.

En el primero de ellos, ante la deteriorada cartera de créditos, el Gobierno le otorgo a través de Cofide, un financiamiento por \$ 22 millones para la reestructuración de sus deudas de corto y largo plazo³⁵⁷. En el caso del Banco República, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) decidió intervenir luego de evaluar su situación y posteriormente fue liquidado. El caso de Banex fue similar, siendo también liquidado.

Una pregunta que surge a partir de estos hechos es ¿por qué la SBS actuó de una manera con el Banco Latino (tratando de mantenerlo activo) y de otra con el Banco República y el Banex (interviniendo y liquidándolos)? La respuesta tal vez se encuentre en el peso relativo del Latino en el sistema financiero nacional. Si la SBS lo hubiera intervenido, habría generado un pánico bancario con consecuencias fatales para la economía peruana.

Otro de los programas del Gobierno que involucró al sistema bancario fue *Mivivienda*. El programa pretende dar acceso a créditos para la compra o construcción de viviendas, pero continúa en *stand by* debido a la cautela de los bancos al momento de otorgar créditos³⁵⁸. El Banco de Crédito y Bancosur tenían expectativas cifradas en este programa y esperaban colocar US\$ 45 millones³⁵⁹ y US\$ 20 millones³⁶⁰, respectivamente.

Las Asociaciones de Fondo de Pensiones (AFP) no estuvieron ajenas a la complicada coyuntura económica, por lo que desarrollaron diversas estrategias para afrontar la situación. Así, AFP Nueva Vida (Grupo Tizón-Fierro) disminuyó su prima por afiliación³⁶¹, tratando de captar más clientes, mientras que AFP Unión (Grupo Romero y Grupo Bentín) proyectaba invertir US\$ 25 millones en el exterior³⁶². A principios del año 2000 se esperaba la aprobación de la norma que autorice a las AFP a invertir el 1% de su cartera en el exterior³⁶³, lo cual les permitiría diversificar su riesgo, dada la vulnerabilidad del mercado local ante factores externos³⁶⁴.

357. *Gestión*, 23 de abril de 1999, p. 30.

358. Cabe recordar que ante un incumplimiento de pago, la pérdida es asumida por el banco y no por Cofide. Además, como el programa está dirigido a los sectores socioeconómicos medio y bajo, muy pocos califican como sujetos de crédito.

359. "Economática", *Síntesis*, 25 de junio de 1999.

360. "Economática", *Síntesis*, 13 de abril de 1999.

361. "Economática", *Síntesis*, 16 de enero de 1998.

362. "Economática", *Síntesis*, 2 de marzo de 1998.

363. El monto de inversión sería de aproximadamente US\$ 24 millones. Ver *Reporte Ejecutivo de Avance Económico*, enero 2000, p. 21.

364. *Reporte Ejecutivo de Avance Económico*, enero 2000, p. 21.

Este período tampoco fue fácil para las compañías de seguros del país. A pesar de ello, en 1998 obtuvieron resultados positivos algunas aseguradoras, como Pacífico Peruano Suiza³⁶⁵ (Grupo Romero-Raffo), La Vitalicia (Grupo Graña y Montero)³⁶⁶ y Rímac Internacional³⁶⁷ (Grupo Brescia). Esta última, siguiendo una estrategia de expansión, planeaba participar en el proceso de privatización de Popular y Porvenir Cía. de Seguros³⁶⁸.

El año 1999, la situación de estas firmas mejoró gracias a sus mayores colocaciones de seguros. Rímac Internacional preveía un crecimiento de 15% respecto a 1998³⁶⁹, producto de las afiliaciones de trabajadores de 13 empresas asociadas³⁷⁰. La Positiva (Grupo Cervesur y Grupo Ferreyros), por su parte, firmó un convenio para asegurar a empresas del sector construcción³⁷¹.

Como hemos visto, el contexto económico no fue positivo para el sector financiero en este período. La incertidumbre reinante en los mercados financieros internacionales se reflejó en un retiro de capitales externos de la banca local y, por ello, los bancos tuvieron que optar por recursos más costosos ante la falta de liquidez. Estas dificultades, junto con el enfriamiento de la actividad económica, les causaron problemas de morosidad de cartera y los obligaron a hacer provisiones, disminuyendo sus utilidades. Las medidas adoptadas fueron disímiles: algunos se fusionaron, otros recibieron ayuda del Gobierno o desaparecieron, producto también de la intervención estatal. A pesar de todo, el sector salió adelante y actuó de manera coherente con la coyuntura. Sin embargo, no queda clara la solidez del sector en conjunto y qué tan bien reaccionaría ante una crisis de mayor magnitud.

5.2 Intentando subsistir en el mercado interno

Estos últimos años de la década de 1990 también fueron difíciles para las empresas de los grupos económicos orientadas fundamentalmente al mercado interno. Las crisis internacionales y el fenómeno de El Niño

365. *Gestión*, 4 de febrero de 1999, p. 18.

366. *Gestión*, 22 de febrero de 1999, p. 30.

367. *Gestión*, 16 de febrero de 1999, p. 21.

368. "Economática", *El Comercio*, 29 de abril de 1998.

369. "Economática", *Gestión*, 18 de septiembre de 1999.

370. *Gestión*, 1 de julio de 1999, p. 35.

371. *Gestión*, 3 de enero de 1999, p. 29.

afectaron a estas empresas de manera indirecta: estos *shocks* causaron la recesión de la economía peruana en estos años y, en consecuencia, una depresión del consumo interno, que fue lo que finalmente afectó a estas firmas.

Las estrategias implementadas fueron diversas, cada una de acuerdo con la coyuntura propia que enfrentaba el sector y la empresa en particular. Sin embargo, se encuentra una constante entre las medidas que adoptaron las empresas pertenecientes a los sectores cervecero, industrial y construcción: la implementación de estrategias orientadas a la disminución de costos y el incremento de la productividad. Ellas se llevaron a cabo en un intento por subsistir.

5.2.1 La nueva dupla cervecera: Backus y Cervesur

El panorama en el sector cervecero se presentaba sombrío. Los grupos cerveceros también sintieron los efectos negativos del fenómeno de El Niño a través de la caída del consumo interno y los problemas de distribución de sus productos, lo cual generó una caída en sus ventas.

A comienzos de 1998 ya se sentían los primeros golpes. Las ventas de Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston (Grupo Bentín) se redujeron en 2.9% en el primer trimestre respecto al mismo período de 1997³⁷² y, a pesar de ello, las utilidades subieron en 77.39%³⁷³. La disminución de los costos laborales por reducción de personal, que redujo los costos operativos, es una explicación para este resultado positivo. Tanto el volumen de ventas, como las utilidades de la empresa, siguieron una línea decreciente a lo largo del año³⁷⁴, reduciéndose en 8.9%³⁷⁵ y 42%³⁷⁶, respectivamente, en 1998. La percepción de los agentes económicos hacia la empresa no era muy buena; una muestra de ello fue el hecho de que Santander Investment recomendara a los inversionistas vender sus acciones en Backus³⁷⁷. Esta tendencia continuó durante la primera mitad de 1999, observándose una reducción de 48.3% en las utilidades³⁷⁸. La recupera-

372. "Economática", *Gestión*, 9 de mayo de 1998.

373. *Ibíd.*

374. Esta tendencia decreciente en las ventas no era reciente, pues desde 1995 hasta 1998 habían acumulado una caída del 20%.

375. "Economática", *El Comercio*, 19 de febrero de 1999.

376. *Empresas, Bonos y Acciones*, julio de 1999, p. 25.

377. *The Andean Report*, Vol. XXV, No. 20, 25 de mayo de 1998, p. 4.

378. *Gestión*, 24 de julio de 1999, p. 17.

ción del consumo en los dos últimos trimestres de 1999 permitió que las utilidades se incrementasen en 42.2% en el período enero–noviembre³⁷⁹.

Cervesur, por su parte, no estuvo ajeno al proceso recesivo que afectó al país en este período. Sus ventas y sus utilidades se redujeron 15%³⁸⁰ y 71.6%³⁸¹, respectivamente, en 1998. En el primer semestre de 1999 sus ingresos y utilidades también se redujeron, esta vez en 15.1% y 89.5%³⁸², respectivamente. Ello reflejaba los menores volúmenes de ventas. A fines de 1999 se esperaba que sus utilidades se redujeran en 60% respecto al año anterior³⁸³.

Ante esta situación no muy favorable, cabe preguntarse, ¿qué estrategias implementaron los grupos cerveceros? Básicamente fueron dos: (1) diversificación de mercados y (2) reducción de costos. En lo referente al primer punto, el Grupo Bentín estuvo inmerso en estos años en el sector salud. A fines de 1998 invirtió, junto con Wiese Aetna, US\$ 4.25 millones³⁸⁴ para la puesta en marcha de la Entidad Prestadora de Salud Novasalud. Asimismo, planeaba construir una clínica, la cual se esperaba fuera la más moderna del país y demandaría una inversión de US\$ 60 millones³⁸⁵. Sin embargo, a febrero del año 2000, el proyecto parece haberse quedado trunco ante la falta de líneas de financiamiento³⁸⁶.

Siguiendo la misma óptica de diversificación, los grupos cerveceros continuaron con la penetración de sus marcas en el exterior. Backus, a través de Cristal y Pilsen, había consolidado su presencia en Estados Unidos y varios países de Europa y Sudamérica³⁸⁷. En mayo de 1999 entró en el mercado colombiano con su marca Bremen³⁸⁸, con lo cual logró un aumento de 28% en sus exportaciones en el primer semestre de dicho año³⁸⁹. Cervesur, por su parte, incrementó sus exportaciones en 18.5% durante 1998³⁹⁰, las cuales representaban aproximadamente el 3% de su

379. "Economática", *El Peruano*, 14 de enero de 2000.

380. *The Andean Report*, 12 de abril de 1999.

381. *Empresas, Bonos y Acciones*, octubre de 1999, p. 35.

382. *Ibíd.*, p. 34.

383. *Ibíd.*, p. 34.

384. "Economática", *El Comercio*, 3 de diciembre de 1998.

385. "Economática", *Gestión*, 23 de marzo de 1999.

386. *Apoyo-Semana Económica*, 19 de setiembre de 1999.

387. Ver lista completa de países a los cuales se exporta en la página web <http://www.pilsencallao.com>.

388. "Economática", *Expreso*, 20 de mayo 1999.

389. "Economática", *El Comercio*, 2 de agosto de 1999.

390. *Gestión*, 5 de abril de 1999, p. 22.

producción³⁹¹. Los principales mercados de este grupo son Europa, Estados Unidos y Chile. Además, a través de su subsidiaria Corporación Boliviana de Bebidas, logró un crecimiento de alrededor del 60% en el mercado altoandino³⁹².

Si bien los grupos nacionales buscaron expandir sus horizontes, grupos extranjeros también intentaron penetrar en el mercado local. Compañía Cervecerías Unidas (CCU), perteneciente al grupo chileno Luksic, compró el 5.9% de Backus por US\$ 30.9 millones³⁹³, lo cual le hubiera permitido participar en el directorio. Inmediatamente, el Grupo Bentín convocó a su viejo aliado Cervecería Polar de Venezuela para que adquiriera cerca del 4% de las acciones de Backus, las cuales habían sido puestas a la venta por Milpo y otros pequeños accionistas. De esta manera impidió el avance del grupo chileno. Por otro lado, American Beverages de Brasil, propietario de las marcas Brama y Antártica, entró en negociaciones con Cervesur para establecer una alianza.

¿Qué impulsaba a grupos cerveceros extranjeros a tratar de penetrar en el mercado peruano? Tal vez el potencial de crecimiento del mercado cervecero nacional. En el Perú, el consumo per cápita de cerveza no alcanza los 30 litros/año; en cambio, otros países latinoamericanos duplican este consumo. Incluso, en la década de 1980, el consumo llegó a los 43 litros/año, lo cual muestra la capacidad de expansión que podrían tener las firmas que ingresen a este mercado.

En cuanto a las estrategias de reducción de costos, la más importante fue el Programa de Eficiencia Operativa de Cervesur, que comprendió 40 proyectos. En 1998, los beneficios derivados de este programa superaban los US\$ 2 millones³⁹⁴. Además, se comenzaron a ver los resultados positivos producto de la escisión del negocio cervecero del resto de negocios del grupo. Esta independencia del negocio cervecero se produjo a fines de 1997 con el fin de establecer las condiciones óptimas para una futura alianza estratégica que involucrara únicamente a ese sector³⁹⁵. Backus continuó implementando su proceso de calidad total y consolidando las sinergias producto de la fusión de sus empresas agroindustriales y cervece-

391. *Empresas, Bonos y Acciones*, octubre de 1999, p. 33.

392. *Gestión*, 8 de octubre de 1999, p. 20.

393. "Economática", *Gestión*, 14 de agosto de 1999.

394. "Economática", *Gestión*, 18 de marzo de 1999.

395. "Economática", *Gestión*, 20 de mayo de 1998.

ras, luego de la compra de la Compañía Nacional de Cerveza al Grupo Lanatta en 1994.

Las inversiones tampoco estuvieron ausentes en este período. Backus planeó invertir US\$ 23 millones en 1999³⁹⁶ para la mejora de su proceso de distribución y el mantenimiento de sus equipos. A partir del 2000 planeaba una inversión anual promedio de US\$ 12.5 millones, destinados a la renovación de la flota de venta, distribución y mejoras de la productividad³⁹⁷. Además, Backus mantuvo una estrategia de mercadeo, destinando al Callao un presupuesto de US\$ 225 mil, desembolsos que alcanzaron además los US\$ 300 mil para distintos distritos³⁹⁸. Maltería Lima, también perteneciente al Grupo Bentín, planeaba invertir US\$ 5 millones en una planta procesadora de maíz³⁹⁹. Asimismo, continuó con la producción de 'Ángel', avena de cebada que pretende competir con la tradicional avena, y con la cual había logrado una participación de mercado de alrededor de 15%. Cervesur, por su parte, invirtió US\$ 3 millones en la implementación de una nueva planta de cocción⁴⁰⁰.

En resumen, se observa que los grupos cerveceros se vieron afectados debido a la depresión del consumo interno, producto de la recesión que afectó a la economía nacional en los años 1998 y 1999. Ante esto, los grupos llevaron a cabo diversas estrategias con el fin de reducir costos, incrementar su productividad, penetrar en nuevos mercados o defender el propio⁴⁰¹. Existen puntos rescatables, como el ingreso en mercados extranjeros gracias a la calidad de sus productos, o la solvencia mostrada por las empresas cerveceras. Sin embargo, la alta dependencia del mercado interno, el cual es muy volátil, estrecho e imperfecto, es una fuente de vulnerabilidad estructural difícil de neutralizar.

5.2.2 ¿Construyendo castillos de naipes?

Las firmas constructoras no estuvieron ajenas al proceso recesivo que aquejó al Perú en los años 1998 y 1999. Ello, aunado con las crisis internacionales que se vivieron en este período, originó una falta de liquidez en

396. "Economática", *El Comercio*, 19 de febrero de 1999.

397. *Gestión*, 21 de octubre 1999, p. 18.

398. *Actualidad Económica*, No. 186, enero-febrero 1998, p. 5.

399. "Economática", *Gestión*, 10 de noviembre de 1998.

400. "Economática", *Síntesis*, 22 de diciembre de 1999.

401. Recuérdese la estrategia del Grupo Bentín cuando el grupo chileno Luksic intentó incrementar su participación en Backus.

el mercado y esta situación se reflejó en altas tasas de interés. La consecuencia a corto plazo fue que muchas empresas vieran inviable la ejecución de nuevos proyectos, entre ellos los relacionados a la construcción de nuevas plantas de producción. Por ello se observa una desaceleración del crecimiento de este sector en el año 1998⁴⁰².

En el plano internacional, las crisis financieras hicieron que el precio internacional del acero cayera y ello generó una caída en la cotización bursátil de las acciones de empresas dedicadas a la producción de este metal. Así por ejemplo, la cotización de las acciones de Aceros Arequipa (grupos Baertl Montori y Cillonniz Cousa) disminuyó en 42.2%⁴⁰³. Otra consecuencia de las crisis financieras, especialmente de la crisis rusa, fue que países como Rusia y Ucrania experimentaran abruptas devaluaciones, lo que motivó que sus exportaciones (entre ellas las relacionadas con materiales de construcción) aumentaran, dado que sus productos se volvieron relativamente más baratos. Esta situación perjudicó a empresas nacionales, como Aceros Arequipa, quien tuvo que denunciar ante Indecopi a firmas rusas y ucranianas por *dumping*⁴⁰⁴.

En el plano local, el fenómeno de El Niño influyó en el desempeño de las firmas del sector construcción. Aunque parezca contradictorio, hasta cierto punto, este fenómeno natural tuvo una repercusión positiva en el sector. Se esperaba que el Gobierno demande insumos para las obras públicas de reconstrucción, lo que obligó a las empresas de este sector a aumentar su producción. En general, las empresas productoras o comercializadoras de insumos para la construcción, como Aceros Arequipa y Ferreyros (Grupo Ferreyros y Montero-Pacocha), experimentaron incrementos en sus ventas y en sus utilidades en la primera mitad de 1998. De esta manera, vemos cómo algunos pudieron capitalizar una oportunidad de negocios generada por un fenómeno de la naturaleza.

Las expectativas de crecimiento, generadas a partir de las actividades de reconstrucción por el fenómeno de El Niño, incentivaron a las empresas del sector construcción a ejecutar proyectos de inversión con distintas fuentes de financiamiento. De esta manera, Cementos Pacasmayo adquirió Cementera Rioja a principios de 1998 por un valor de US\$ 15.2 millo-

402. En el año 1997 el crecimiento anual fue de 20.4% y en el año 1998, 1.3%. Ver Banco Central de Reserva del Perú. *Memoria*, 1998.

403. "Economática", *Expreso*, 29 de noviembre de 1998.

404. "Economática", *Expreso*, 12 de febrero de 1999.

nes⁴⁰⁵, Ferreyros invirtió un total de US\$10 millones en diversos proyectos en 1998⁴⁰⁶ y Cementos Lima planeaba ampliar su planta, para lo cual emitió bonos por US\$ 40 millones en 1998⁴⁰⁷.

Otras empresas realizaron inversiones con cierto retraso en relación al resto, pues quizá fueron más precavidas. Este fue el caso de Aceros Arequipa, que sólo a principios de 1999 invirtió US\$ 10 millones con el fin de cubrir la demanda por el proyecto Antamina⁴⁰⁸. Luego, realizó otra inversión de US\$ 15 millones para modernizar su planta, reducir costos y aumentar la producción en un 30%⁴⁰⁹.

Esta actitud apresurada por parte de los empresarios se debía a su confianza en la actuación del Gobierno en las actividades de reconstrucción. Es decir, las empresas del sector construcción fueron altamente dependientes de la actitud que tomaría el Gobierno frente al programa de reconstrucción. Sin embargo, todo parece indicar que el Gobierno no tuvo una política agresiva de reconstrucción, sino que distribuyó directamente en los sectores más golpeados por las crisis. Por ello algunas empresas no obtuvieron las utilidades que habían proyectado o, por aumentar su producción en demasía, tuvieron problemas. Así, Cementos Lima y Cementos Pacasmayo experimentaron disminuciones en sus utilidades a partir del segundo trimestre de 1998⁴¹⁰. Aceros Arequipa, en cambio, tuvo problemas de sobre stock y debido a ello tuvo que paralizar sus instalaciones en julio y agosto de 1999⁴¹¹.

Lentamente el Gobierno fue inyectando recursos para reactivar la economía y las obras post-Niño empezaron a ejecutarse. Pese a esta lenta recuperación del sector, las empresas continuaban esperando que el Gobierno reactivara la economía mediante este sector debido a sus grandes

405. Con esta adquisición redujo costos en 3%. Ver "Economática", *Gestión*, 16 de mayo de 1998.

406. "Economática", *Gestión*, 16 de octubre de 1998.

407. "Economática", *Gestión*, 6 de mayo de 1998.

408. "Economática", *Gestión*, 12 de febrero de 1999.

409. "Economática", *Gestión*, 15 de febrero de 1999.

410. Las utilidades de Cementos Lima se redujeron en 21.7% en el segundo trimestre de 1998 respecto a similar período de 1997; las de Cementos Pacasmayo disminuyeron en 18.2% en el tercer trimestre de 1998 respecto al mismo período de 1997. Ver "Economática", *Gestión*, 20 de junio de 1998 y "Economática", *Gestión*, 28 de octubre de 1998.

411. "Economática", *Gestión* 3 de agosto de 1999.

eslabonamientos en los mercados de factores⁴¹². Es así como algunas empresas de este sector empezaron a mostrar un lento crecimiento en sus utilidades en los siguientes trimestres.

Una de las pocas empresas que sí mantuvo el ritmo de crecimiento de sus utilidades en 1998 fue Ferreyros, que registró un aumento de 28.45% en los primeros once meses del año de 1998, en comparación a similar período de 1997⁴¹³. Esto se puede deber a que Ferreyros es una de las principales importadoras de maquinarias pesadas, con lo que tiene un mercado diversificado. Esta diversificación le permite estar articulada en varios mercados como el de la construcción y minería, que son netos demandantes de tecnología e insumos importados. Aun así, las crisis le originaron problemas, como las pérdidas netas de S/. 5.4 millones registradas en el primer semestre de 1999⁴¹⁴ y por ello tuvo que reducir el 8% de los salarios a sus trabajadores con la finalidad de obtener utilidades al final de 1999⁴¹⁵. Sin embargo, la situación de Ferreyros pareció mejorar a finales de 1999, pues implementó estrategias de expansión⁴¹⁶ y emitió bonos por US\$ 15 millones, tal vez con el fin de obtener financiamiento para nuevos proyectos⁴¹⁷.

Durante estos años (1998 y 1999), las empresas del sector construcción también hicieron inversiones enfocadas a reducir costos, incrementar su productividad y ganar competitividad en el mercado extranjero. Por ejemplo, Aceros Arequipa, que ya venía exportando el 12% y 15% de su producción a Bolivia y Chile, respectivamente, pensó incursionar en el mercado de Centroamérica y Colombia⁴¹⁸. Además, planeaba construir una planta de reducción de hierro en Pisco, para lo cual invertiría US\$ 100 millones⁴¹⁹; todo ello con el objetivo de ampliar la capacidad productiva. De esta manera, se puede visualizar una combinación de estrategias

412. Por ejemplo, Cementos Lima esperó un crecimiento de 3.7% en las ventas de enero a diciembre de 1999 y esperaba un crecimiento de 10% para el 2000. Ver "Economática", *Gestión*, 11 de enero de 1999.

413. *The Andean Report*, 25 de enero de 1999.

414. "Economática", *Gestión*, 27 de julio de 1999.

415. "Economática", *Gestión*, 2 de octubre de 1999.

416. Ferreyros adquirió el 40% del accionariado de Star Line, empresa dedicada al diseño y construcción de embarcaciones pesqueras, todo ello con un costo de 812 mil dólares. Ver "Economática", *Gestión*, 8 de setiembre de 1999.

417. "Economática", *El Comercio*, 3 de diciembre de 1999.

418. "Economática", *Gestión*, 20 de agosto de 1999.

419. "Economática", *Gestión*, 23 de diciembre de 1999.

de expansión hacia adentro y hacia fuera que le permitía a Aceros Arequipa consolidar su liderazgo en el mercado nacional de acero.

En la misma línea de inversiones, con el fin de reducir costos promedios y aumentar la productividad, el caso de Cementos Lima fue resaltante. Esta firma dejó de importar clinker, insumo principal para la elaboración del cemento, se convirtió en un productor neto de este insumo e incluso tenía pensado exportar este insumo a Chile⁴²⁰. Con ello logró reducir su costo de ventas en 19%⁴²¹. Por el lado de las inversiones con el fin de incrementar la productividad, Cementos Lima aumentó la capacidad de producción de su planta, para lo cual desembolsó US\$ 80 millones de dólares⁴²², logrando reducir costos en operativos en 16.7% gracias a la eficiencia de esta nueva planta⁴²³. Además, su buena performance se vio reforzada con sus planes de exportación a Ecuador⁴²⁴. Este buen momento por el que pasaba Cementos Lima se vio reflejado en la percepción positiva de inversionistas. Por ello, la casa de inversión Robert Flemings Inc. recomendó comprar acciones de Cementos Lima⁴²⁵.

Cementos Pacasmayo, por su parte, realizó inversiones con el objetivo de ser más competitiva en el mercado de cemento. De esta manera, planeaba invertir en el mediano plazo US\$ 80 millones para la ampliación de su capacidad de molienda⁴²⁶, pensaba destinar US\$ 2.5 millones para ampliar las operaciones de dos plantas⁴²⁷ y realizó una inversión de US\$ 20 millones que le permitiría ampliar su capacidad de planta en un 80%⁴²⁸. Además, acordó vender el 100% de las acciones de su subsidiaria Cementos Norte Pacasmayo Energía como estrategia de reducción de costos administrativos⁴²⁹. Estas inversiones probablemente se sustentan en sus perspectivas positivas para el año 2000⁴³⁰.

420. "Economática", *Gestión*, 29 de setiembre de 1999.

421. "Economática", *Gestión*, 10 de setiembre de 1998.

422. "Economática", *Gestión*, 9 de julio de 1999.

423. "Economática", *Gestión*, 1 de noviembre de 1999.

424. "Economática", *El Comercio*, 16 de junio de 1999.

425. "Economática", *Síntesis*, 1 de febrero de 1999.

426. "Economática", *Gestión*, 9 de febrero de 1998.

427. *Gestión*, Suplemento Portafolio Empresarial, semana del 3 al 9 de octubre de 1999.

428. "Economática", *Gestión*, 24 de noviembre de 1999.

429. "Economática", *Gestión*, 28 de octubre de 1999.

430. Cementos Pacasmayo preveía un crecimiento de 22.7% en las utilidades para el 2000 respecto a 1999, debido a la mayor actividad que se proyectaba en el norte del país. Ver "Economática", *Gestión*, 3 de diciembre de 1999.

En cuanto a las estrategias orientadas a ganar posiciones en el mercado externo, Cementos Yura y Cementos Lima buscaron tener presencia en mercados regionales a raíz de la gran venta de cemento a Chile, gracias a un acuerdo bilateral. Cementos Lima duplicaría su producción para posibles exportaciones⁴³¹ y Cementos Yura, por su parte, vendió US\$ 20 millones de deuda en bonos con la finalidad de expandir su planta y hacer frente a la nueva demanda externa⁴³².

Graña y Montero, empresa también ligada al sector de la construcción, no fue la excepción y también fue afectada por las crisis. Esto se manifestó en sus utilidades, pues la empresa tuvo que cambiar sus proyecciones a sólo US\$ 10.9 millones para todo el año 1998⁴³³ y, a pesar de ello, la empresa continuó realizando inversiones⁴³⁴. Para algunos de sus proyectos firmaría contratos de *joint venture*, como el que firmó con Oil-tanking, el cual involucró una inversión de US\$ 14 millones⁴³⁵. El financiamiento de algunos de los proyectos fueron hechos con aumentos de capital⁴³⁶ y otros, en cambio, se financiaron con emisión de bonos⁴³⁷.

En conclusión, se ha comprobado que este sector ha actuado de acuerdo con las oportunidades que observaban en el mercado, incluso cifrándose en expectativas futuras. Estas expectativas les causaron problemas a las firmas de este sector pues, al no cumplirse del todo sus proyecciones, experimentaron disminuciones en sus utilidades. Sin embargo, las empresas de este sector también se trazaron objetivos claros, como el de ingresar a los mercados regionales, para lo cual implementaron estrategias con el fin de modificar su estructura productiva y reducir sus costos promedios.

431. *The Andean Report*, Vol. XXV, No. 25, 29 de junio de 1998, p. 3.

432. *Ibíd.*, p. 4.

433. "Economática", *Síntesis*, 18 de noviembre de 1998.

434. El Grupo Graña y Montero realizó proyectos con una inversión de US\$ 300 millones. Ver "Economática", *Síntesis*, 7 de diciembre de 1998. Para el sector construcción destinó US\$ 40 millones en 1999. Ver "Economática", *Síntesis*, 20 de mayo de 1999.

435. "Economática", *Gestión*, 18 de noviembre de 1998.

436. Como el de US\$ 20 millones en el primer trimestre de 1999. Ver "Economática", *El Comercio*, 31 de marzo de 1999.

437. Graña y Montero emitió bonos en el segundo trimestre de 1999 por un monto de US\$ 10 millones. Ver "Economática", *Gestión*, 8 de junio de 1999.

5.2.3 La productividad industrial ante todo

Durante este período, el desarrollo de este sector, al igual que el resto de la economía peruana, estuvo asociado con dos sucesos. En el primer semestre de 1998, la presencia del fenómeno de El Niño, el cual afectó la producción industrial, especialmente a las ramas dedicadas al consumo primario⁴³⁸. En el segundo semestre se le sumó los efectos de la crisis financiera internacional, la cual causó la caída de la demanda interna y, por lo tanto, de la actividad industrial.

Todo ello condujo a que el sector se deprima cada vez más. Es así que la industria manufacturera registró una contracción de 2.8%⁴³⁹. La producción de bienes de capital también registró un decremento debido a la agudización de las restricciones crediticias, entre otros factores⁴⁴⁰.

Dado este mal momento que vivían las empresas, era necesario que se aplicaran medidas para amortiguar las posibles pérdidas. Estas medidas serían diferentes según el mercado al que estaba dirigido el producto. Así, las estrategias empleadas en el caso de bienes de consumo básico, los cuales muchas veces tienen un mercado fijo y una demanda inelástica (como los productos lácteos), serían diferentes de, por ejemplo, los productos del sector textil, los cuales sí poseen un mercado sensible a las crisis internacionales, pues la disminución de la demanda interna o externa hace que este mercado se vea deprimido.

En el caso de las empresas del sector textil, se observó que continuaron con su orientación hacia mercados externos. Textil San Cristóbal (Grupos Asarco y Raffo) exportaba el 66% a EEUU y 28% a Europa, siendo la primera empresa exportadora del sector textil⁴⁴¹. Además, Textil San Cristóbal esperaba un crecimiento en sus exportaciones de 37% para 1998 con respecto al año anterior⁴⁴². Universal Textil (Grupo Romero), por su parte, exportaría su producción hasta en un 20%, y por ello esperaba un crecimiento en sus ventas de 7.14% en 1998⁴⁴³.

Otra característica de las firmas textiles en este período fue la de invertir con el fin de modernizar sus plantas, ya que muchas no poseían una

438. Banco Central de Reserva del Perú, *Memoria Anual*, 1998.

439. *Ibíd.*

440. *Perú Económico*, Vol. XXI, No. 11, noviembre 1998, p. 25.

441. "Economática", *Gestión*, 3 de abril de 1998.

442. "Economática", *Síntesis*, 15 de setiembre de 1998.

443. "Economática", *Gestión*, 2 de junio de 1998.

tecnología óptima y ello les creaba altos costos promedio. Así, Universal Textil planeó invertir US\$ 12 millones en ampliar en 40% su capacidad productiva y para ello recurrió a una emisión de bonos corporativos⁴⁴⁴. Textil San Cristóbal también planeó realizar una inversión de US\$ 8 millones para renovar equipos y maquinarias⁴⁴⁵, para lo cual suscribió un contrato de crédito de mediano plazo por US\$ 27 millones con cuatro entidades bancarias⁴⁴⁶.

Otra empresas textiles mostraron un claro interés por diversificarse en otros mercados o expandirse dentro del mismo. Una de las empresas que siguió la línea de diversificación fue Textil Michell (Grupo Michell), que adquirió el 30% del accionariado de la empresa Central Azucarera Chuca-rapi Pampa Blanca S.A.⁴⁴⁷. Inca Tops (Grupo Pathey Corzo), por su parte, compró la firma Productos del Altiplano S.A.⁴⁴⁸ Universal Textil, en cambio, diversificó su línea de producción e incursionó en el mercado de las confecciones con la finalidad de exportar, lo cual no le demandaría una inversión significativa⁴⁴⁹.

En el rubro relacionado con la producción de alimentos se dieron estrategias muy claras y agresivas. Tal vez ello se debió a que estas empresas se vieron relativamente más afectadas ante la depresión del consumo interno. Por ejemplo, el caso de Alicorp (Grupo Romero), que luego de muchas adquisiciones y fusiones decidió aplicar un proceso de reingeniería industrial por un total de US\$ 140 millones⁴⁵⁰. Para esto, Alicorp recibió un desembolso de US\$ 20 millones como parte de los contratos de préstamo a largo plazo celebrados con la Corporación Financiera Internacional. Además, Alicorp planeó reducir sus deudas en US\$ 20 millones y esperaba que para el año 2000 el 50% de sus ventas provenga de su propia red de distribuidores⁴⁵¹. Con esta medida buscaba reducir costos dentro de un esquema de productos masivos.

Otra empresa dedicada a la producción de alimentos que se mostró bastante activa en 1998 fue Molitalia (que perteneció al Grupo Lanatta Piaggio), pues operó al 100% de su capacidad instalada ante la expectati-

444. "Economática", *Expreso*, 28 de julio de 1998.

445. "Economática", *Gestión*, 15 de setiembre de 1998.

446. "Economática", *Gestión*, 10 de abril de 1998.

447. "Economática", *Expreso*, 15 de julio de 1998.

448. "Economática", *Gestión*, 13 de octubre de 1998.

449. "Economática", *Gestión*, 8 de junio de 1998.

450. "Economática", *Gestión*, 5 de julio de 1999.

451. "Economática", *Gestión*, 15 de octubre de 1999.

va de que en ese año sus ventas crecieran entre 20% y 25%⁴⁵². Además, se fusionó con Costa S.A.⁴⁵³, firma de capitales chilenos. Estas estrategias probablemente se debían al cambio de dirección, luego de que el Grupo Carozzi de Chile se hiciera cargo de la gerencia de la empresa.

Gloria S.A. (Grupo Rodríguez Banda) fue otra empresa que mostró un comportamiento muy activo durante los años 1998 y 1999. Aunque sus productos lácteos son bienes inelásticos, también tuvieron problemas debido a la caída de la demanda interna y, pese a esto, Gloria planeaba realizar inversiones con proyecciones de crecimiento. Por ejemplo, amplió el presupuesto de inversión en US\$ 23 millones destinado a su planta de Huachipa, a fin de construir un complejo para la producción de leche industrializada y un centro de distribución en Lima⁴⁵⁴. El objetivo de Gloria al construir esta nueva planta era incrementar su producción de leche evaporada en 40%⁴⁵⁵ y reducir la dependencia de la importación de leche⁴⁵⁶. Sin embargo, la empresa se comprometió con el Ministerio de Agricultura a seguir comprando leche a la zona de Tacna e inclusive a adquirir el producto que dejen de venderle a su competidor en el mercado lácteo (la multinacional Nestlé)⁴⁵⁷.

Esta última estrategia de Gloria es interesante. Por un lado, reducía su dependencia de terceros con su nueva planta de producción, pero por otro lado se comprometía a seguir comprándoles. Tal vez lo que buscaba Gloria era acaparar el insumo y de alguna manera afectar la producción de su competidor.

Además, el Grupo Rodríguez Banda prosiguió con su estrategia de diversificación de su mercado, que ya había mostrado en períodos anteriores. De esta manera, ganó la licitación para explotar y administrar la planta procesadora Agua de Jesús de Arequipa, donde pensaba invertir por lo menos US\$ 100 mil anuales⁴⁵⁸ y participó en la licitación de diferentes empresas eléctricas, ofreciendo más del 69.9% del precio base y ganando la buena pro⁴⁵⁹.

452. "Economática", *Gestión*, 12 de enero de 1998.

453. "Economática", *El Comercio*, 29 de mayo de 1998.

454. "Economática", *Gestión*, 20 de marzo de 1998.

455. "Economática", *Expreso*, 15 de noviembre de 1998.

456. Gloria compraba al exterior el 50% de la leche que utilizaba. Ver "Economática", *El Comercio*, 2 de febrero de 1999.

457. "Economática", *El Comercio*, 6 de febrero de 1999.

458. "Economática", *Gestión*, 16 de noviembre de 1998.

459. Con esta adquisición posee el 60% de participación. Ver "Economática", *Gestión*, 26 de noviembre de 1998.

Por otro lado, Gloria continuó consolidando su posición de liderazgo en el mercado lácteo, adquiriendo filiales nacionales de empresas extranjeras. De esta manera, adquirió el 99.98% de las acciones comunes de Carnilac⁴⁶⁰, firma dedicada a las actividades de producción y servicios relacionados a la industria láctea, y también compró los activos de Bella Holandesa en el Perú, que ascendieron a US\$ 16.1 millones⁴⁶¹. Con estas dos adquisiciones, Gloria apuntaba a incentivar la producción nacional de leche fresca y así eliminar la dependencia extranjera de este producto⁴⁶².

Además, Gloria continuó expandiéndose en mercados regionales. En Bolivia, adquirió la planta lechera Pil Santa Cruz, en la cual se comprometió a invertir inicialmente US\$ 7 millones⁴⁶³. Para financiar todas estas inversiones, Gloria emitió bonos corporativos e instrumentos de corto plazo por US\$ 60 millones⁴⁶⁴.

En conclusión, las firmas industriales parecieron afectadas por los *shocks* exógenos vía caída de ventas, no obstante las expectativas a mediano plazo apuntaban por una reactivación: sólo así se explican los planes de inversión. Las empresas del sector han mostrado creatividad para poder hacer frente a las crisis que las aquejaron en este período. Algunas optaron por afianzarse más en el mercado extranjero y para ello tuvieron que volverse más competitivas, tratando de reducir sus costos. Esta reducción de costos se observó en el incremento de la productividad, tratando de tener una planta más eficiente y para ello recurrieron a inversiones en tecnología. También sus inversiones se enfocaron en aumentar su capacidad instalada, para poder así tener un crecimiento productivo de acuerdo con el crecimiento de la demanda de los próximos años.

6. Síntesis

La década de 1990 significó un cambio radical en el entorno social, político y económico al que estaban acostumbradas las firmas miembros de los grupos económicos. En este período el Gobierno dejó de ser el estado intervencionista de décadas anteriores e impuso una economía de libre mercado.

460. "Economática", *Gestión*, 15 de julio de 1999.

461. "Economática", *El Comercio*, 9 de octubre de 1999.

462. "Economática", *Expreso*, 13 de diciembre de 1999.

463. "Economática", *Gestión*, 4 de agosto de 1999.

464. "Economática", *Expreso*, 5 de noviembre de 1999.

Al concluir el primer gobierno de Fujimori, la lectura del impacto que generó la apertura comercial y las reformas estructurales de su gobierno en el período 1990-1995 en las firmas líderes miembros de grupos económicos del país permite plantear algunas consideraciones:

El sector empresarial distinguió que el gobierno de Fujimori, a diferencia de los anteriores, estableció barreras de acceso a las esferas de decisión de política económica. El Palacio de Gobierno y el Ministerio de Economía y Finanzas se convirtieron en los responsables de la política económica. En consecuencia, un círculo muy cerrado de técnicos en Economía elaboró las iniciativas de leyes y reformas económicas. Esto se expresó en una introversión frente al empresariado. En algunas ocasiones se transmitió una sensación de aversión hacia los dirigentes gremiales, vistos como 'buscadores de rentas'. En consecuencia, el diseño y ejecución de los programas de ajuste y estabilización, así como las reformas estructurales no fueron, aparentemente, resultados de negociaciones con gremios ni grupos empresariales.

Esta manera de concebir y ejecutar la política económica y las relaciones gobierno-empresa modificó una costumbre casi generalizada a raíz del exceso de intervención del Estado desde la década de 1970: el *lobby*. Las firmas líderes dejaron de invertir recursos en influenciar en las esferas gubernamentales, dada su relativa impenetrabilidad y centraron su atención al interior de sus organizaciones, a fin de poder enfrentar los cambios de las reglas de juego.

El entorno de principios de los 90 se dio en un escenario de incertidumbre y desconfianza, principal preocupación del equipo económico del Gobierno. ¿Cómo reconstruir la confianza empresarial que promueva una inversión privada capaz de restablecer oportunidades de crecimiento? El Gobierno optó por transmitir señales compatibles con las expectativas de un empresariado moderno, entendido como dispuesto a aceptar una apertura de mercado y reducción del Estado protector para desarrollar proyectos emprendedores e innovadores. La tarea de crear las bases de una economía de mercado constituyó un proceso difícil, por lo que implicaba el desmantelamiento de fuentes de rentas para grupos de interés. Aun más, las tensiones sociales generadas por la inseguridad ciudadana complicaban el proceso de implementación de reformas estructurales. Al interior de este proceso se pueden identificar dos etapas en las que las empresas tuvieron que reaccionar según sus fortalezas y vulnerabilidades. El punto de corte se sitúa en la disolución del Congreso de la República y la captura del líder del grupo terrorista Sendero Luminoso. Se percibe una firme actitud del Gobierno de coadyuvar la reconstrucción de la confianza empresarial

(1990-1992) y luego se pasa a una agresiva política para disminuir el riesgo-país (1993-1995).

¿Cómo reaccionaron las empresas líderes miembros de grupos frente a la apertura del mercado y los programas de ajuste y estabilización? El análisis de los diversos casos experimentados en los mercados más importantes indica una alta heterogeneidad de capacidad de respuesta de las firmas. Aquellos grupos que habían desarrollado una estructura y dinámica organizacional flexible tuvieron mayores posibilidades de capitalizar las oportunidades de inversión generadas por el entorno. La base de esta flexibilidad la constituye un activo intangible fundamental, producto de las décadas de experimentación en el mundo de los negocios: el aprendizaje institucional. El aprendizaje institucional corresponde al conocimiento generado y transmitido entre los accionistas y gestores (enlazados familiarmente) a partir de la experiencia de haber enfrentado los diversos ciclos de la economía. Por esta razón, en un contexto de apertura de la economía y de reformas estructurales, orientadas a crear la bases de una economía competitiva como se dio entre 1990 y 1995, los grupos que hicieron adecuado uso de su aprendizaje institucional reaccionaron positivamente. Como principales expresiones de esta capacidad de reacción se percibieron cambios en términos de inversión en tecnología y recursos humanos para incrementar su productividad, establecimiento de *joint ventures* e ingreso a diversos sectores productivos, a fin de asegurar una óptima integración vertical u horizontal entre las firmas miembros del grupo. A su vez, aquellos grupos que se vieron impedidos de neutralizar sus vulnerabilidades (altos costos promedios de producción, atraso tecnológico, débiles contactos con fuentes de financiamiento del exterior, alta brecha de calidad con respecto al producto importado), perdieron su participación de dominio en mercado y, en algunos casos, desaparecieron.

En suma, al interior de cada uno de los principales mercados como el minero, cervecero, constructor, molinero, textil, pesquero y comercial se registraron distintas respuestas en términos de estrategias de las firmas. Las firmas que guardaban relaciones de propiedad y gestión común con grupos económicos alcanzaron estelaridad. En varios casos adquirieron mayores porciones de mercados y en algunos redujeron dramáticamente su participación. Las estrategias operativas y financieras se orientaron a mejorar su competitividad sobre la base de la utilización óptima de la sinergia corporativa que habían desarrollado y para ello hacían uso de sus recursos propios o recursos externos de menor costo. Esto se observó, fundamentalmente, en la opción de crecimiento sobre la base de la liquidez generada por las otras actividades del grupo o de los recursos del exterior, com-

parativamente menos onerosos que los locales de la banca comercial privada. En consecuencia, los diferentes resultados económicos y financieros de las firmas líderes se explicarían por la capacidad de capitalizar las fortalezas generadas a partir de la sinergia corporativa desarrollada por los grupos y que a su vez les permitió neutralizar las vulnerabilidades de la organización frente a un contexto marcadamente competitivo y en proceso de ajuste estructural del Perú de 1990-1995, el cual las empresas difícilmente habían tenido la oportunidad de enfrentar.

En el período 1995-1997 parece haberse consolidado del todo la confianza empresarial, incluso a pesar de la contracción de 1996. Esto se puede observar en los montos de inversión, pero también en las estrategias financieras: emisión de papeles. Por último, las alianzas estratégicas siguen siendo representativas y al parecer en una mayor cantidad de sectores.

En 1998 se vivieron las crisis internacionales y el Perú no estuvo ajeno al problema. Además de estas crisis internacionales, el Perú fue afectado por el fenómeno de El Niño en forma particular. Esto condujo a que se viviera una época de recesión, donde el principal problema fue la falta de liquidez, en especial cuando se dio la crisis rusa. Ello, debido a que se restringieron todos los créditos a los mercados emergentes, lo que finalmente llevó a una contracción de la demanda interna y originó una profunda recesión.

Esta vez, los mismos empresarios deberían buscar ser eficientes y competitivos para no perder presencia en el mercado. Los empresarios sabían que éstos ya no eran problemas propios de nuestra economía, como los que afectaron al país en períodos anteriores, y que fueron solucionados por el Gobierno. Así observamos estrategias que apuntaban a que la empresa se consolide en el mercado. La minimización de costos fue una de las estrategias implementadas por la mayoría de empresas. De esta manera, se buscaba mayor competitividad en el mercado extranjero. Una manera de reducir costos fue vía reformas administrativas, como reducciones de personal, las cuales se dieron a partir de las fusiones. Otras redujeron salarios para no tener pérdidas a fines de año y algunas incluso cerrarían por un tiempo sus plantas, ya que contaban con un sobre *stock*. Una forma adicional de reducir costos fue aumentando la productividad, con lo cual buscaba mejorar la tecnología, obteniendo de esa forma una mayor producción con un bajo costo (economías de escala). Para lograr esto, las empresas recurrieron a inversiones de mediano plazo; no obstante, la falta de liquidez llevó a que se financiaran mediante bonos o incluso recurriendo a préstamos de entidades internacionales.

Algo muy particular de este período fue la diversificación mostrada por ciertas empresas. Algunas lo hicieron dentro del mismo negocio, sacando nuevos productos; otras, por el contrario, en rubros totalmente diferentes. Con esto, las empresas buscaban disminuir al máximo el riesgo del mercado. Otra manera de disminuir el riesgo fue el establecimiento de *joint ventures*, los cuales se dieron en mayor medida en el sector minero, dado que ahí el riesgo es aun mayor.

Algunas empresas aprovecharon el mal momento que se vivió, adquiriendo empresas en mala situación. Algunas de las firmas adquiridas fueron nacionales y otras, extranjeras, compradas con fines de expansión internacional. Es así como logran ingresar al mercado exterior con mayor dinamismo; en forma especial las empresas textiles, que destinaron gran parte de su producción para otros países, pues la demanda interna se encontraba muy deprimida y el mercado externo era atractivo para colocar su producción.

En suma, las estrategias de los empresarios en los últimos años muestran que, en cierto sentido, han madurado y han tratado de buscar alternativas para no dejarse arrastrar por las crisis. Las estrategias implementadas les han permitido sobrevivir en un mundo donde el libre mercado impera. Por ello, sus estrategias estuvieron orientadas a lograr mayor competitividad en el mercado local e internacional.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

El análisis histórico detallado de los grupos Romero, Brescia, Wiese y Bentín y los perfiles de Piaggio, Bunge & Born, Ferreyros, Raffo y Cosapi nos ha permitido explorar factores básicos que influyeron en sus maneras de operar: la familia y la manera en la que éstas interactuaron con la élite local, inversionistas extranjeros y el Gobierno.

La familia ha sido crítica en el proceso de formación de la estructura accionaria y en el modo de control de los grupos económicos desde su formación. Ello conllevó tanto ventajas como desventajas para la continuidad de la organización y la evolución de los portafolios de inversiones de las firmas.

Por un lado, la unidad familiar reforzó la unidad del capital acumulado y su preservación a través del tiempo y del involucramiento de generaciones familiares sucesivas en los negocios. Durante las etapas de expansión y consolidación/declinación, el equipo tecnocrático gerencial empezó a aparecer en el accionariado de las firmas. Quienes eran miembros de las familias propietarias conseguían mejores posiciones en la gerencia de la compañía que aquellos que no lo eran. Esto es cierto en el caso de los grupos Romero y Wiese, y en menor medida en el Grupo Brescia. El Grupo Bentín mantuvo un fuerte carácter familiar durante el período anterior a la adquisición de la cervecera. El tamaño de inversión necesario para entrar en esta industria manufacturera demandó una necesaria búsqueda de otras familias como accionistas. Aunque este tipo de alianza mostró ser inestable en el tiempo, el control se mantuvo mayormente bajo el liderazgo de la familia Bentín.

Por el otro lado, la primacía de la familia fundadora limitó la posibilidad para que las firmas se volvieran públicas, es decir, de estructura accionaria abierta. Además, este fuerte carácter familiar los forzó a usar fuentes alternativas de financiamiento para etapas posteriores de expansión o consolidación, como establecer *joint-ventures* con otros inversionistas locales o extranjeros, o aceptando puestos de confianza dentro del Gobierno¹.

1. La intervención directa con el Gobierno de los miembros familiares de grupos económicos ha sido notoria. Véase Portocarrero (1986).

Por ejemplo, las familias tuvieron que resolver cómo establecer lazos con otros accionistas, como Brescia cuando se asoció con De Bernardis en el negocio agrícola, o los Wiese cuando establecieron una compañía pesquera con Bentín, o los mismos Bentín cuando comprometieron a inversionistas peruanos a tomar control de una cervecería inglesa.

No cabe duda que la *habilitación* fue un mecanismo financiero informal para la expansión a finales de la década de 1920. El caso Romero mostró cómo el negocio de exportación acrecentó la disponibilidad de fondos, lo que posibilitó excedentarios que eran prestados a haciendas, las que al no contar con una óptima gerencia, no pudieron ejecutar sus hipotecas y pasaron a propiedad de Romero. Es interesante observar que la tercera generación de Romero entró al sector de banca informal a finales de la década de 1980. Existen pocos casos en los que los grupos económicos fundaron instituciones financieras (Quiroz 1993), que por cierto se volvió un negocio preponderantemente para inversionistas extranjeros. El único tipo de empresa que sobrevivió durante la década de 1980 fue el del Grupo Wiese².

En términos de infraestructura, el fuerte carácter familiar delimitó la naturaleza de la organización. Específicamente, la visión de corto plazo contra la visión de largo plazo de los accionistas impactó el tipo de firmas, tamaño, sectores, nivel de integración y diversificación, y mecanismos de expansión y consolidación.

Así, la manera de operar de los grupos económicos está fuertemente influenciada por una combinación de fuerzas internas y externas, por citar, por un lado el factor familia, y por el otro, la influencia ejercida por los inversionistas extranjeros, la élite local y el Gobierno. La implementación de diferentes estrategias empresariales ha estado circunscrita por la manera cómo las diferentes generaciones familiares tomaron ventaja de las oportunidades del mercado y de las circunstancias políticas. Este tipo de marco de operaciones ha estado muy influenciado por la competencia o por la asociación con inversionistas extranjeros y la élite local, y también por la intervención del Estado en los mercados a través de políticas económicas sectoriales, o de reformas estructurales. Mientras los grupos económicos crecían, a través de procesos de integración o diversificación de la inversión, estaban ganando poder económico. La estructura de la propiedad y control gerencial ha estado determinada por la fuerte participación familiar

2. Durante la década de 1980, varios bancos emergentes (Mercantil, Latino, del Sur) fueron establecidos por antiguos y nuevos grupos económicos semejantes.

a lo largo del ciclo de vida empresarial del grupo. Los mecanismos de crecimiento, así como el ámbito de las inversiones, han estado influenciadas por la manera en que las generaciones familiares sucesivas se adaptaron al clima empresarial, estructurando una organización diversificada y flexible que les permitiera afrontar la pendularidad de la política económica. El uso de estrategias flexibles, contingentes y relativamente complejas en adición a su acumulación de conocimiento de operar negocios en contextos cambiantes, les permitió en algunos casos crear una organización capaz de ajustarse a las reglas de juego presentes.

La familia también delineó el *modus operandi* de los grupos económicos, estableciendo principios que guiaron al negocio en el proceso de formación, como en los casos Romero y Bentín. Observamos la preparación de las siguientes generaciones para tomar control gerencial de las firmas; este enfoque marcó pautas sobre la continuidad histórica y la construcción de una organización influyente para el futuro. Sin embargo, existen muchos casos de familias aristocráticas (como los Prado, López de Romaña, Bustamante, Izaga, Aspíllaga y De La Piedra), que perdieron su preeminencia³ durante las generaciones posteriores.

Aunque el fuerte carácter familiar puede ayudar a sostener a los grupos económicos⁴ perpetuando un proceso de aprendizaje institucional de experiencias en negocios, esto puede no siempre ser adecuado o apropiado. Los principios guías, la visión inicial y las ideas de negocios de los fundadores pudieron haber sido transmitidas a las generaciones siguientes, pero éstas pueden haber evolucionado paralelamente al cambiante ambiente (Piaggio y Raffo). Por ejemplo, una visión de rentista en vez de una empresarial⁵ se observó obviamente en muchos accionistas de las compa-

3. Estas familias tienen intereses prominentes tanto en círculos de negocios como políticos. La actual generación parece tener un perfil muy bajo.

4. El matrimonio entre familias adineradas es un elemento importante para sostener negocios familiares. Pero las relaciones extramatrimoniales también fueron importantes, p. ej. Calixto Romero, quien conoció una mujer india de la comunidad de Catacaos. Su relación personal estableció una relación de negocios de confianza con sus trabajadores, quienes luego proveyeron la fuente de sus ganancias: los sombreros panamá.

5. "Accionista empresario" es definido como aquellos cuyo interés principal es maximizar el valor presente de beneficio a largo plazo, maximizar el ingreso dependiendo de las ventas hasta la restricción del mínimo beneficio, o si no, minimizar la inestabilidad de costos de transacción, mostrando así una perspectiva de largo plazo. El "accionista rentista" tiene como interés principal la cantidad, periodicidad o valor real de los dividendos en efectivo, mostrando una perspectiva de corto plazo.

ñías líderes en el Perú. Similarmente, muchos accionistas tuvieron una visión de corto plazo con respecto a los ahorros y reinversiones de las empresas⁶, mientras sólo muy pocos sugirieron planes de largo plazo (Bentín). Para garantizar negocios estables y de largo plazo con otras familias inversionistas⁷, algunos usaron el liderazgo de una familia en particular para asegurar el funcionamiento de los negocios, como el caso de Bentín en la cervecería, o Romero en el negocio financiero, mientras otros confiaron en la capacidad gerencial para generar y reciclar ganancias, como los Wiese en la banca, Brescia en los bienes raíces y Bentín en la industria manufacturera⁸.

Adicionalmente a la familia, el análisis ha mostrado el relativo significado del rol de otros actores de la escena económica y política. Los grupos más antiguos e influyentes de la década de 1980 fueron capaces de obtener relativamente mayor poder interactuando con empresarios locales, inversionistas extranjeros y el Gobierno en todas las etapas de su desarrollo.

Logramos esta conclusión haciéndonos tres preguntas. Primero, ¿por qué interactuaron y qué ganaron? Segundo, ¿aumentó ello el poder de los grupos económicos? Finalmente, ¿qué tipo de organización resultó de este proceso? Como hemos visto en el Capítulo 1, el año 1968 fue un catalizador, pues los inversionistas extranjeros y la aristocracia perdieron casi todo el control relativo que contaban sobre la economía peruana. Después de ello, el Gobierno asumió no sólo un papel regulador, sino también uno empresarial en la economía. Los gobiernos subsecuentes, militares o democráticos, disfrutaron un poder discrecional que les permitió influenciar fuertemente los procesos de los grupos económicos (Malpica 1989) para alcanzar preeminencia. En otras palabras, desde 1970 puede decirse que el Gobierno jugó un papel crítico en la sociedad peruana. Antes de esto, tal papel era básicamente de inversionistas extranjeros en asociación con la élite local.

6. La segunda generación del Grupo Bertello cambió el estricto patrón de ahorros y reinversiones establecido por la primera. Así, Luis Bertello optó por distribuir dividendos y establecer algunas compañías orientadas hacia las ganancias de corto plazo. Su mala gerencia financiera en el banco de su padre significó la bancarrota total del grupo en 1983.

7. Contrariamente a la declaración de Leff (1976b: 521-2): "(...) el grupo obtiene su capital de fuentes que van más allá de una sola familia (nuclear). La familia puede venir de varias familias adineradas con similares precedentes personales, étnicos o comunitarios, pero permanece dentro del grupo como una sola unidad económica".

8. Cuando ellos establecieron proyectos en conjunto con otros, planearon ofrecer su propia ventaja comparativa a otros que no la tenían, creando negocios conjuntos sinérgicos.

Los grupos económicos familiares interactuaron fácilmente con las comunidades de inmigrantes en las primeras etapas de la fundación de negocios. Como el estudio de los casos lo mostró, los inmigrantes interactuaron con otros del mismo país o ciudad para integrarse en la sociedad local a *hacer la América* (Alfaro y Chueca 1975). Inmigrantes españoles e italianos eran numerosos y hospitalarios al acoger a compatriotas, como la experiencia de los primeros Romero, Brescia, Piaggio y Raffo lo mostró. El regreso a la red de contactos familiares y empresariales les permitió paulatinamente obtener información sobre las oportunidades de negocios o simplemente sobre empleos disponibles. Aquellos que ya habían acumulado algún capital antes de su llegada interactuaron cercanamente con empresarios exitosos para buscar alternativas de inversión (Romero). Aquellos que estaban buscando empleo intentaron emular a sus compatriotas exitosos (Piaggio) o empleadores (Wiese), buscando apoyo financiero para establecer sus propios negocios (Brescia). En otras palabras, las comunidades locales de inmigrantes fueron medios para poder interactuar en medio de una telaraña de contactos, que normalmente se iniciaban en los niveles más bajos de los círculos de negocios emergentes del Perú a fines del siglo pasado. La red de familias amigas y firmas fueron una herramienta fundamental para poder establecerse, probablemente con una firma muy simple, pero con una meta de más largo plazo: crecer hasta alcanzar a "los de arriba".

La presencia de inversionistas extranjeros tuvo un impacto en diferentes maneras. Por ejemplo, los grupos locales tuvieron que incrementar su eficiencia para poder competir en nuevos mercados, como Romero compitiendo con Anderson Clayton y Bunge & Born en los mercados de aceites vegetales y grasas en la década de 1950. Los grupos fueron motivados a invertir en sociedad con extranjeros, aun en sectores no relacionados o totalmente desconocidos, como lo hizo Wiese en la construcción, hoteles y pesca, y Brescia en la industria de harina de pescado durante la década de 1960. A otros, como Ferreyros y Wiese se les ofreció la oportunidad de realizar negocios de representación exclusiva de marcas internacionales, mientras otros accedieron a fusionarse para mejorar su performance. Esta última estrategia fue vista cuando Bentín y sus socios aprobaron la amistosa toma de control de la embotelladora de la Foundation Company en la década de 1920 y cuando Romero y asociados vendieron sus acciones del Banco Continental al Chase Manhattan a fines de la década de 1950. A algunos de los líderes de los grupos se les ofreció la oportunidad de comprar negocios cuando los propietarios extranjeros optaron por abandonar la plaza del Perú. Por ejemplo, a Wiese se le ofreció la oportunidad de tomar el control de la

Casa Wagner, que luego se tornó fundamental para ingresar a negocios de mayores perspectivas. A Romero se le ofreció la oportunidad de adquirir el conglomerado Anderson Clayton cuando los inversionistas americanos perdieron confianza por las reformas de Velasco en la década de 1970 o cuando Bunge & Born vendió al Grupo Romero sus intereses industriales y comerciales en la década de 1990. Otros optaron por asociarse a transnacionales para competir⁹ en mercados domésticos¹⁰ e internacionales, adquiriendo de esta manera cierta presencia a través de un pequeño paquete de acciones en compañías cuyo nivel de tecnología y red de ventas excedía al de la industria doméstica del Perú¹¹.

La interacción con inversionistas extranjeros asumió una variedad de formas, como aparentes competidores, como medios de acceso a mercados internacionales, o como una entrada a un nuevo tipo de organización. Esta última forma fue determinante en algunos casos porque cuando los inversionistas extranjeros vendieron sus intereses a los nacionales, ello demandó un nuevo enfoque gerencial, tal como fue visto cuando Romero adquirió el conglomerado Anderson Clayton en la década de 1970. Aquellos grupos económicos que tomaron control de organizaciones ya establecidas se encontraron con que tenían que aprender nuevos sistemas y procedimientos gerenciales y operativos para hacer sostenible su desarrollo empresarial. Las tomas de control de compañías *trading* y manufactureras y servicios especializados demandaron un esfuerzo de aprendizaje que algunas veces realzó las capacidades humanas de los grupos.

9. Piazza & Valdés se asociaron al Consorcio Argentino Sade, que era una compañía líder en construcción de edificios y consultoría electromecánica, y estableció las bases del grupo Cosapi durante los finales de la década de 1960.

10. Durante la década de 1950, el Grupo Ferreyros que controlaba la firma Pacocha estableció una sociedad con la compañía anglo-danesa Unilever, creando "Lever-Pacocha" para competir con la marca de Bunge & Born en los mercados de jabón y detergentes. En la década de 1970, Ferreyros asumió el control total de la firma, pero guardó los acuerdos técnicos, patentes, regalías y otros acuerdos de derechos con Unilever.

11. Por ejemplo, en 1959 Carlos Ferreyros fue presidente y vicepresidente de una fábrica fertilizadora llamada Fertilizantes Sintéticos S.A. y de una industria de ácido químico sulfúrico, Industrias Químicas Básicas S.A. La primera compañía pidió sustento de capital de la Corporación Financiera Internacional, IFC (Banco Mundial) y asesoramiento técnico de la firma con base en Milán Montecatini Società-Générale per L'Industria Chimica e Minerale. Ferreyros y Grace eran los agentes. La segunda firma fue construida por la firma con base en Baltimore Panamerican Consulting Co.

Sin embargo, la mayoría de los casos muestra que los inversionistas extranjeros usaron a empresarios locales y los grupos emergentes como asociados¹² u objetos de toma de control. Esto significó que los inversionistas extranjeros con sus redes internacionales de finanzas, comercio y tecnología reemplazaron o hasta limitaron el espíritu emprendedor local.

Las ganancias de corto plazo derivadas de un papel pasivo y asociativo con los inversionistas extranjeros tendieron a poner en peligro el recurso fundamental para el desarrollo sostenible de largo plazo de un país: un empresariado capaz de lograr su propio progreso.

Cuando el empresario inmigrante llegó a tener éxito y dejó de ser solamente un pequeño hombre de negocios produciendo un único producto, la interacción con los empresarios locales adquirió diferentes dimensiones¹³. La interacción fue dirigida hacia la exploración de negocios en sectores económicos no relacionados, principalmente como un mecanismo para compartir el costo de aprendizaje de un nuevo negocio¹⁴. Algunas veces el tamaño del capital¹⁵ y la complejidad del negocio, tal como establecer un banco¹⁶, compañías de seguros o manufactureras¹⁷, fueron las razones para establecer una relación cercana con los grandes empresarios locales¹⁸. Cuando los grupos fueron capaces de asociarse con la élite empresarial de Lima, se marcó un nuevo punto de entrada para ellos al

12. Las inversiones en pesca, explosivos, ensamblaje de automóviles, entre otros sectores fueron propuestas principalmente por inversionistas extranjeros. Ver los casos de Brescia y Wiese en la pesca, Raffo en explosivos y las ramas de Volvo y Pirelli.

13. Por ejemplo, Faustino Piaggio fue nombrado presidente de la Compañía Salitre-ra La Aguada de Pisagua (Chile), en la cual exitosos hombres de negocios italianos eran los accionistas principales. Este hecho fue un reconocimiento del éxito de Piaggio.

14. Por ejemplo, Brescia se asoció a la familia De Bernardis para explotar plantaciones de algodón en el sur de Lima.

15. El caso de establecer bancos es uno particular. Algunos grupos como Nicolini, Piaggio y Wiese organizaron sus propios bancos durante la década de 1940. Sólo uno de ellos, Wiese, sigue operando no sólo en el mercado doméstico, sino también con planes para participar en la Bolsa de Valores de Nueva York durante la década de 1990.

16. Por ejemplo, Faustino Piaggio se unió a empresarios italianos para establecer el Banco Italiano en la década de 1880, Feliciano Del Campo Romero participó con empresarios de Lima en establecer el Banco Continental en la década de 1950.

17. Por ejemplo, el Grupo Wiese concibió un proyecto textil conjunto con otros hombres de negocios de la región de Arequipa, sur del Perú.

18. Por cierto, puede sugerirse que los grupos regionales preferían formar negocios con hombres de negocios de Lima para también tener acceso a la estructura de toma de decisiones políticas.

nivel más alto de toma de decisiones económicas¹⁹. La razón principal era que la élite empresarial de Lima tenía una relación cercana con el Gobierno²⁰. Este hecho tuvo un impacto sobre el proceso de ganar importancia o influencia de los grupos económicos que se encontraban en su etapa de crecimiento: los círculos financieros de Lima eran una herramienta de *networking* y la esperanza era que cuanto más cerca uno llegara, tanto mejor acceso habría a la cima del poder económico y político del país. Tiene que decirse que algunas veces la organización comenzó a perder su ímpetu emprendedor e innovador inicial, y empezó a simplemente adaptarse al patrón de comportamiento general de los círculos de negocios. Además, los inversionistas extranjeros empezaron a jugar un papel más significativo en la constitución de empresas con la élite empresarial local. Este factor condujo a que los grupos económicos optaran por un rol más acomodaticio, en comparación con sus etapas emprendedoras iniciales. Esto se convirtió en el principal contenido de su aprendizaje institucional: un principio guía de supervivencia, usando las redes de contactos de negocios como una herramienta para mejor información y más negocios, dando forma a la organización de acuerdo con lo que era más rentable en el corto plazo, fundamentalmente.

Cuando los grupos económicos estuvieron en una mejor posición para participar y aprender institucionalmente de experiencias de negocio pasadas, el papel del capital local había adquirido una dimensión diferente. Ya que los grupos económicos fueron capaces de hacer frente a las reformas de la década de 1970 y sacar provecho de los vaivenes de las políticas económicas de la década de 1980, los grupos adquirieron posiciones de liderazgo en el sector privado. Además, establecieron reglas para la interacción no sólo entre los círculos empresariales sino también con el Gobierno, como vimos en los capítulos 10 y 11, y así pudieron influir en resultados de políticas durante el gobierno de García (1985-1990).

19. Algunos grupos tuvieron un comienzo más prominente, especialmente si los socios pertenecían a los niveles más altos de la sociedad. Por ejemplo, Ferreyros comenzó en 1922 con una compañía importadora, que proveía té de Ceylán, arroz siamés, vajilla inglesa y automóviles franceses Citroën. Los socios principales fueron Carlos Semsch Stron y Enrique Swayne.

20. Un caso saltante es el de Antero Aspíllaga, quien fue miembro del Parlamento, del Gabinete Ministerial y candidato a presidente en varias Elecciones Generales. Él tenía 7,585 hectáreas de plantaciones de azúcar en el norte del Perú, pero la Reforma Agraria de la década de 1970 redujo su fortuna familiar.

Nuestros hallazgos sobre la importancia del Gobierno se concentran fundamentalmente en el período 1970-1990, cuando el Gobierno aumentó espectacularmente su nivel de participación en la economía. No obstante, a través de los estudios de casos, vemos cómo las decisiones gubernamentales crearon saltos en las etapas de desarrollo de ciertos grupos económicos más antiguos.

Sin embargo, un resumen general de las formas de interacción entre los grupos económicos y el Gobierno debe apuntar hacia dos líneas de conducta. En el ámbito de políticas, el Estado tuvo poderosas herramientas como el manejo de variables económicas (inversión pública²¹, crédito²², divisas, tarifas, impuestos, entre otras), la capacidad de llevar a cabo la supervisión y la aplicación de regulaciones, y lo más importante, reformas estructurales²³ como las nacionalizaciones²⁴ y expropiaciones de tierras²⁵. Finalmente, el Estado también estableció los parámetros de la relación con los inversionistas extranjeros, de una benevolente a una muy conflictiva relación²⁶. Esto tuvo un impacto sobre las organizaciones de los grupos económicos en un sentido positivo²⁷ más que en uno negativo²⁸. Sin em-

21. El Grupo Cosapi ganó numerosas licencias de construcción durante el gobierno militar de Velasco, como servicios especializados para el gaseoducto transandino, que llevó gas de la jungla hasta la costa peruana.

22. El Grupo Lanatta-Piaggio y el Grupo Bentín recibieron líneas promocionales de crédito para construir nuevas cervecerías en las regiones fuera de Lima.

23. A principios de la década de 1970, Piazza y Wiese habían logrado una posición importante en la industria pesquera. Sin embargo, el Gobierno tomó las fábricas de harina de pescado. El impacto de las reformas industriales, bancarias, pesqueras, mineras y sobre la posesión de tierras es visto en los estudios de casos.

24. La nacionalización fue positiva para muchos grupos económicos domésticos emergentes durante la década de 1970. Véase el caso Romero, cuando el Gobierno nacionalizó la institución bancaria Chase Manhattan, Banco Continental.

25. Brescia vio un espectacular incremento del valor de su mercado de tierras después de que el Gobierno expropiara parte de sus granjas cercanas al proyectado aeropuerto de Lima. Pero la expropiación del campo de gas de Piaggio fue un factor crítico para el posterior declive del grupo.

26. La propaganda política contra los inversionistas extranjeros y la posición nacionalista del gobierno militar durante la década de 1970 incitó a que ciertas firmas vendieran sus intereses a nacionales peruanos. Así, Romero fue capaz de comprar las industrias de aceite vegetal de Anderson Clayton & Co., Ferreyros adquirió los laboratorios farmacéuticos de Duncan Fox, Brescia tomó las compañías mineras y textiles de Duncan Fox.

27. El Grupo Cosapi se convirtió en 100% nacional, después del decreto del Gobierno que prohibió la posesión extranjera de más de 20% de las compañías nacionales.

bargo, los principios guías y herramientas para forjar una organización más sólida fueron alterados. Básicamente, una estrategia de supervivencia fue crítica para hacer que la organización funcionara, y el *lobby* a los hacedores de la política gubernamental fue la herramienta básica para llevar a cabo sus planes de negocios. Esta manera de interacción personal, más que institucional, con las esferas de decisión del Gobierno, les permitió tener un éxito relativo. De hecho, una vez que el Gobierno tenía un amplio control de la economía, como regulador y empresario, tomaba la posición preeminente anteriormente ocupada por los inversionistas extranjeros. Así, la élite local y los grupos económicos vieron un cambio en el poder económico. Aquellos segmentos que se adaptaron fueron los más exitosos, relativamente.

En el ámbito institucional, la interacción a través de gremios empresariales y partidos políticos fue más abierta antes del gobierno militar de 1968. Después de entonces, las instituciones empresariales fueron diezimadas por decreto. Así, las relaciones individuales con miembros del gobierno militar se convirtieron en una respuesta a la falta de gremios empresariales y partidos políticos. Entre los grupos económicos, los líderes que se adaptaban al nuevo orden²⁹ fueron considerados para puestos en los directorios de bancos estatales³⁰, comisiones gubernamentales³¹, agencias públicas³² e inclusive gabinetes ministeriales³³. Aquellos que no se acomodaron, a menudo desaparecieron dando fin a su ciclo de vida de negocios. Cuando la década de 1980 significó el retorno de la vigencia de las instituciones de-

28. El Grupo Ferreyros dividió su organización en dos divisiones, bienes de consumo y bienes de capital, para mejorar su eficiencia global.

29. El Grupo Raffo donó ovejas y haciendas en las montañas a los campesinos y obtuvo una cantidad considerable de efectivo por la valorización del ganado. El grupo anunció públicamente la reinversión del capital en la crianza de cerdos en un valle cercano a Lima, como signo de confianza de negocios en la política del Gobierno de la década de 1970.

30. Por ejemplo, Romero, Bentín y Lanatta-Piaggio fueron miembros del directorio del Banco Industrial del Perú bajo el gobierno militar de la década de 1970.

31. Un miembro familiar del Grupo Raffo fue nombrado a la Comisión Multisectorial de la Actividad Empresarial del Estado en el gobierno de Velasco.

32. Miembros familiares de los grupos Bentín y Lanatta-Piaggio fueron nombrados en Induperú, una oficina gubernamental para trabajo de ingeniería y consultoría para el Estado en la década de 1970.

33. Walter Piazza, del Grupo Cosapi, fue nombrado ministro de Economía y Gabriel Lanatta, del Grupo Lanatta, fue nombrado ministro de Industria bajo el gobierno de Morales Bermúdez (1975-80).

mocráticas, los grupos económicos mantuvieron su perfil bajo, aunque ellos habían emergido, a los ojos de la prensa, como un nuevo rostro de la élite empresarial.

Como resultado del proceso que hemos seguido, los grupos desarrollaron fuentes de fortaleza (y debilidad). Por ejemplo, algunos jugaron a seguro invirtiendo en bienes raíces, mientras otros se relacionaron con el sector bancario, desarrollaron un micro mercado de capital, se relacionaron con el sector informal, o emprendieron la exportación de productos agrícolas u operaciones *holding* en el exterior. Aunque el poder de los grupos descansa sobre un portafolio diversificado de inversiones y una posición líder en los diferentes mercados que operan sus negocios principales, comúnmente dependieron de la performance de un estrecho e imperfecto mercado doméstico y de insumos y tecnología importados. Así, los grupos económicos tienen un poder considerable, pero circunscrito. El libro ha intentado presentar el delicado balance implicado en esta descripción al observar dos instancias en las cuales los grupos económicos hicieron frente a las distorsiones y fueron capaces de alterar el resultado de las políticas.

Hemos visto ahora que los grupos económicos se propusieron capitalizar tanto como pudieran el manejo discrecional del crédito bancario y del comercio exterior por parte de un Estado intervencionista. Primero, mantuvieron niveles significativos de endeudamiento tanto con los bancos privados (especialmente con los emergentes de tamaño mediano), como con estatales, inclusive después del intento de estatización de 1987. Además adquirieron créditos promocionales y subsidiados de las instituciones estatales, aunque no fueron los sujetos de crédito objetivo de las líneas. Segundo, las prácticas de comercio exterior de los grupos estuvieron íntimamente ligadas a la política de tipo de cambio durante 1986-1990. Su respuesta dependió mucho de la diversificación de sus inversiones. Pero todos ellos tuvieron que adaptarse a cambios de políticas. Donde había oportunidades para importar bienes con moneda extranjera subsidiada, los grupos económicos lo hacían. Donde había posibilidades de exportar bienes con un alto componente importado, de nuevo maximizaban la oportunidad. En otras palabras, la estrategia general de acomodación se mantuvo. Su estructura diversificada y su experiencia de adaptación les permitió operar de esta manera.

En los tiempos de Fujimori (1990-2000), los grupos económicos se enfrentaron a un entorno político, económico e institucional marcadamente diferente al que se vivió en la década de 1980. Contra todo pronóstico

se inició el camino de la liberalización de mercado y la reducción de la intervención del Estado desde el Estado propio.

La políticas económicas estuvieron orientados a sanear la economía con la finalidad de sentar las bases de una economía de mercado más competitiva e integrada a las corrientes de los circuitos financieros y de producción globalizados. Todos estos cambios fueron diseñados y ejecutados desde el poder ejecutivo, tratando de aislarse de cualquier interés económico y político. Ciertamente, la manera en que Fujimori armó su equipo tecnocrático e implementó las medidas de política hizo posible el resquebrajamiento de una institución tan poderosa: el *lobby* de los empresarios rentistas.

De esta manera, los empresarios y las empresas no tuvieron la oportunidad de evitar los cambios y reformas fundamentales que la instauración de una economía de mercado demandaba. Este fue el *stress* con el que tuvieron que convivir, o que no pudieron soportar muchas grandes firmas miembros de grupos económicos. Sin embargo, el análisis de los resultados del desempeño de los grupos nos mostró cuán vulnerables son ante variaciones de las reglas de juego y los *shocks* externos. Si antes se podía tener la percepción de que eran omnipotentes en los diferentes mercados que operaban, nuestros hallazgos nos inducen a cuestionar tal aseveración. La fortaleza de una organización empresarial se basa en desarrollar capacidades para asumir los retos de la competitividad, y no en el uso del poder oligopólico para crear barreras y costos de transacción. Lamentablemente no todas las firmas tuvieron la visión de implementar estrategias conducentes a mantener o incrementar sus participaciones en el mercado. Sin embargo, muchas otras, que habían desarrollado un activo tan estratégico como el aprendizaje institucional, pudieron desarrollar estrategias como la reducción de costos, crecimiento a escala internacional, absorciones, fusiones, reingeniería, mejoramiento en la calidad de sus equipos, ampliación de sus líneas de producción, *joint ventures*, etc.

Las diferentes estrategias se iban implementando en la medida que los propios grupos enfocaban la orientación e implementación de las medidas de política económica. No cabe duda que durante la década de 1990 existieron diversas etapas de *stress* que las firmas tuvieron que soportar. Por ello, no es de extrañar que en un principio el *stress* venía de la incertidumbre de cómo el ingeniero Fujimori iba a conducir el país y resolver los problemas como inflación, déficit fiscal, la balanza de pagos y el terrorismo. Por ello, el gobierno de Fujimori trató de reconstruir la confianza empresarial entre 1990 y 1992. Inmediatamente después, los grupos se tomaron activos frente a los estímulos del Gobierno durante el período

1993-1995. Sin embargo, estos estímulos en parte implicaron un fuerte gasto público debido a la reelección, cuya factura tuvo que pagarse durante el período 1996-1997. El cierre de la década de 1990 no significó el término del *stress*, sino la agudización del estado de vulnerabilidad estructural de los grupos a raíz de un doble *shock*: la crisis financiera del Asia y el fenómeno de El Niño.

En conclusión, en la medida en que los grupos económicos operaron su propio micro mercado interno de capitales, fueron capaces de asignar recursos para adaptarse a oportunidades de negocios. Aunque la gerencia económica de los diferentes gobiernos apuntaron a cambiar los patrones de asignación de créditos y del perfil exportador/importador del sector privado, los grupos económicos los derrotaron. Por un lado, mantuvieron su nivel de endeudamiento tanto con bancos comerciales privados, como públicos. Por otro lado, los grupos económicos mantuvieron bajos niveles de exportación y altos niveles de importación. Mayor entendimiento se requiere para entender cómo los grupos se enfrentaron a las reformas neoliberales.

Lista de entrevistados

- Abugattas, Luis. Director, Instituto de Estudios Económicos, Sociedad de Industrias, Lima, 7 de setiembre de 1993.
- Aguirre Roca, Juan Antonio. Past President, Confederación de Instituciones Empresariales Privadas, Confiep, Lima, 8 de setiembre de 1993.
- Alva Castro, Luis. Ex Primer Ministro y Ministro de Economía, Lima, 8 de setiembre de 1993.
- Auger, John. Presidente Ejecutivo, Shell del Perú. Lima, 26 de julio de 1993.
- Baertl, Augusto. Director Gerente, Cía. Minera Milpo, Lima, 10 de agosto de 1993.
- Bambarén, Jorge. Gerente General, Volvo del Perú, Lima, 2 de agosto de 1993.
- Barclay, Patricio. Presidente Ejecutivo Bunge & Born (La Fabril), Lima 7 de julio de 1993.
- Belaunde Terry, Fernando. Ex Presidente de la República, Lima, 11 de setiembre de 1993.
- Bendezú, Mario. Consultor Legal, Cámara Peruana de Constructores, Lima, 16 de julio de 1993.
- Borasino, Andrés. Gerente, Molino Santa Rosa, Lima, 20 de agosto de 1993.
- Brassini, Alfonso. Presidente Ejecutivo, Banco Interamericano, Lima, 7 de julio de 1993.
- Carrión Pollit, Roberto. Ex Presidente Ejecutivo, Banco Popular del Perú, Lima 11 de agosto de 1993.
- Castillo, Manuel. Investigador Senior, Desco, Lima, 8 de setiembre de 1993.
- Chang, Luis. Gerente General, Sociedad Nacional de Exportadores, Lima, 20 de julio de 1993.
- Chueca, José. Gerente Corporativo, Cosapi, Lima, 19 de julio de 1993.
- De la Torre, Víctor. Gerente Administrativo, Cementos Lima, 14 de julio de 1993.
- Dellus, Carlos E. Presidente Ejecutivo, Occidental Petroleum Corporation of Perú, Lima, 3 de agosto de 1993.
- Diez Canseco, Carlos. Gerente, Sociedad Nacional de Minería, Lima, 12 de julio de 1993.
- Franchy, Andrés. Presidente Ejecutivo, Industrias Vencedor, Lima, 14 de julio de 1993.
- Gonzales, José. Gerente Administrativo, Philips del Perú, Lima, 17 de agosto de 1993.
- Grados Bertorini, Alfonso. Ex Ministro de Empleo, Lima, 7 de setiembre de 1993.
- Iberico, Jaime. Tesorero, Bunge & Born (La Fabril), Lima, 7 de julio de 1993.
- Iguíñiz, Javier. Jefe del Departamento de Estudios Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 6 de setiembre de 1993.
- Lazarte, Armando. Gerente de Relaciones Públicas, Occidental Petroleum Company of Perú, Lima, 3 de agosto de 1993.
- Luque Otero, José Carlos. Presidente, Bolsa de Valores de Lima, Lima, 23 de agosto de 1993.
- Mashica, Enrique. Gerente General, Mobil Oil del Perú, Lima, 9 de agosto de 1993.
- Martínez, Pedro. Gerente General, Industrias de Conductores, Lima, 9 de julio de 1993.
- McBride, Eduardo. Presidente, Asociación de Exportadores, Lima, 9 de julio de 1993.

- McDonald, James. Director Gerente, Inversiones de Turismo, Lima, 8 de setiembre de 1993.
- Meneses, Carol. Gerente General, INRESA, Lima, 18 de agosto de 1993.
- Morales Bermúdez, Francisco. Ex Presidente de la República, Lima, 9 de setiembre de 1993.
- Moure, Alberto. Gerente Administrativo, Volvo del Perú, Lima, 17 de agosto de 1993.
- Noriega, Isabel. Asistente de Gerencia, Texas Petroleum Company, Lima, 19 de agosto de 1993.
- O'Custer, Richard. Presidente Ejecutivo, Grupo Richard O'Custer, Lima, 13 de julio de 1993.
- Pandolfi, Alberto. Gerente General, MEPSA, Lima, 20 de agosto de 1993.
- Pendavis, Juan. Director Gerente, Conductores Eléctricos, Lima, 5 de agosto de 1993.
- Pflucker, Julio. Gerente de Planeamiento, Banco de Crédito del Perú, Lima, 12 de agosto de 1993.
- Piazza, Walter. Presidente Ejecutivo, Grupo Cosapi, Lima, 19 de julio de 1993.
- Pinasco, Miguel. Gerente General, Lima Caucho, Lima, 13 de julio de 1993.
- Podestá, Manuel. Gerente General, Pfizer Corporación Farmacéutica, Lima, 2 de agosto de 1993.
- Preble, Charles. Presidente Ejecutivo, Southern Perú Copper Corporation, Lima, 12 de julio de 1993.
- Quijandría, Jaime. Ex Presidente Ejecutivo, Petróleos del Perú, Lima, 3 de agosto de 1993.
- Quispe, Andrés. Investigador Senior, Desco, Lima, 8 de setiembre de 1993.
- Romero Caro, Manuel. Ex Primer Ministro de Industria, Lima, 12 de agosto de 1993.
- San Román, Máximo. Ex Vice-Presidente de la República, Lima, 14 de julio de 1993.
- Soldano, Eduardo. Presidente Ejecutivo, ASEA Brown Boveri Comercial, Lima, 8 de agosto de 1993.
- Vega Alvear, Miguel. Presidente, Instituto Pro Desarrollo, Lima, 8 de setiembre de 1993.
- Velarde Aspíllaga, Javier. Ex Ministro de Construcción, Lima, 9 de setiembre de 1993.
- Yagui, Alberto. Vice-Presidente, CONASEV, Comisión de Seguros, Lima, 17 de agosto de 1993.

Bibliografía*

- ABEGGLEN, James C. & George STALK Jr. (1985), *Kaisha: The Japanese Corporation*, New York: Harper Collins Publ.
- ABUGATTAS, Luis (1987), "Populism and After: The Peruvian Experience", en: Malloy & Mitchell (1987).
- ABUSADA, R. et al. (1990), *Retos de política económica frente a la crisis social: perspectivas para los años 90*, Lima: Hábitat Perú Siglo XXI y Fundación F. Naumann.
- ALARCO, G., P. DEL HIERRO, P. & C. SALAS, (1990), *Economía peruana: 1985-1990, enseñanzas de la expansión y del colapso*, Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- ALBA, Richard D. & Gwen MOORE, (1978), "Elite Social Circles", en: *Sociological Methods and Research*, No. 7, p. 167-88.
- ALCORTA S., Ludovico (1992), *El nuevo capital financiero: grupos financieros y ganancias sistemáticas en el Perú*, Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- ALCORTA S., Ludovico (1990), *New Finance Capital: Financial Groups and Systemic Optimization in Peru*, Ph.D. Thesis, University of Sussex, Brighton.
- ALCORTA S., Ludovico (1987), *Concentración y centralización económica: descripción, efectos y política pública*, Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- ALFARO, J. & S. CHUECA (1975), *El proceso de "hacer la América": una familia italiana en el Perú*, Tesis de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- AL-LOUGHANI, Nabel Essa (1987), *The Impact of Business Groups on Domestic Lending: An Investigation of the Portfolio Behavior of Commercial Banks in Kuwait*, Ph.D. Thesis, Golden Gate University, San Francisco.
- ALVA CASTRO, Luis (1987), *Economía peruana: 1985/1986, retos y respuestas*, Lima: Cambio y Desarrollo Instituto de Investigación.
- ALVA CASTRO, Luis (1985), "Mensaje a la Nación", en: *El Peruano*, 1 de agosto de 1985, Lima.
- ÁLVAREZ-RODRICH, Augusto, (ed.) (1993), *El poder en el Perú*, Lima: Apoyo.
- ÁLVAREZ-RODRICH, Augusto et al. (1988), *La urgencia del cambio*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- AMSDEN, Alice (1985), "The State and Taiwan's Economic Development", en: Evans, Rueschemeyer & Skocpol (eds.), *Bringing the State Back in*, Cambridge University Press, Cambridge.

* Las numerosas referencias sin autor tomadas de publicaciones periódicas como *Peruvian Times*, *The Andean Report*, *The Peru Report*, *Perú Económico*, *The Economist Intelligence Unit* y los diarios *Gestión*, *El Comercio* y *Expreso* han sido citadas a pie de página a lo largo del libro. En esta bibliografía se citan sólo con la indicación "varios números".

- AMSDEN, Alice (1989), *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*, New York: Oxford University Press.
- ANAYA, Eduardo (1990), *Los grupos de poder económico: un análisis de la oligarquía financiera*, Lima: Horizonte.
- ANUARIO MINERO DEL PERÚ, Lima: varios números.
- APOYO (1986), *Survey of 500 Entrepreneurs: CADE 86*, Huaraz, Lima: Apoyo, documento inédito.
- SEMANA ECONÓMICA, Lima: varios números.
- ARAOZ, Mercedes & Jürgen SCHULDT (eds.) (1994), *Informe de coyuntura. Evolución de la economía peruana. Primer semestre 1994*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- ASCHER, William (1984), *Scheming for the Poor: The Politics of Redistribution in Latin America*, Cambridge: Harvard University Press.
- ASOCIACIÓN BANCARIA DE COLOMBIA (1977), *Monopolios y concentración económica*, Bogotá: Departamento Jurídico, Redactores Asociados.
- ASPIAZU, Daniel et al. (1986), *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*, Ithaca, New York: Legasa.
- ASTE DAFFÓS, Juan (1998), "Canon minero y desarrollo sustentable", en: *Actualidad Económica*, No. 192, noviembre-diciembre.
- ASTIZ, Carlos A. (1969), *Pressure Groups and Power Elites in Peruvian Politics*, Ithaca, New York: Cornell University Press.
- BADARACCO, Joseph Jr. (1981) *A Study of Adversarial and Cooperative Relations between Business and Government in Four Countries*, Ph.D. Thesis, Harvard University, Cambridge, Massachusetts.
- BANCA, Vol. VII., No. 27-8, Lima, agosto 1989.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ, *Memorias anuales*, Lima, varios números.
- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (1965), *Vademécum del inversionista. 1964-1965*. Lima.
- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (1957), *Vademécum del inversionista. 1956-1957*. Lima.
- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (1955), *Vademécum del inversionista. 1954-1955*. Lima.
- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, *Memorias y balances generales anuales*, Lima, varios números.
- BANCO WIESE, *Memorias y balances generales anuales*, Lima, varios números.
- BARDELLA, Gianfranco (1989), *Un siglo en la vida económica del Perú, 1889-1989*, Lima: Banco de Crédito del Perú.
- BARTON, Allen H. (1975), "Consensus and Conflict Among American Leaders", en: *Public Opinion Quarterly*, No. 38, p. 507-30.
- BASADRE, Jorge & Rómulo FERRERO (1963), *Historia de la Cámara de Comercio de Lima*, Lima: Imprenta Valverde.
- BECKER, G.S. (1983), "A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence", en: *Cambridge Journal of Economics*, agosto.

- BENTINE, Michael (1992), *The Reluctant Jester*, Corgi Books, Reading.
- BERLE, Adolf & Gardiner MEANS (1934), *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan.
- BOLOÑA BEHR, Carlos (1993), *Cambio de rumbo*, 2a ed., Lima: Instituto de Economía de Libre Mercado & Universidad San Ignacio de Loyola.
- BOONE, Catherine (1990), "The Making of a Renter Class: Wealth Accumulation and Political Control in Senegal", en: *The Journal of Development Studies*, Vol. 26, No. 3, Abril, Frank Cass ed., New York.
- BOOTH, D. & B. SORJ (1983), *Military Reformism and Social Classes: The Peruvian Experience, 1968-1980*, Londres: Macmillan.
- BOURRICAUD, Francois (1970), *Power and Society in Contemporary Peru*, London: Faber and Faber.
- BOYD, Richard (1986), *Government and Industry in Japan: A Review of the Literature*, London: Economic and Social Research Council.
- BRENNER, Steven N. (1979), "Business and Politics -An Update", en: *Harvard Business Review*, November-December, p. 149-63, Cambridge.
- BRIOSCHI, F., L. BUZZCCHI & M. G. COLOMBO (1989), "Risk Capital Financing and the Separation of Ownership and Control in Business Groups", en: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 13, No. 4-5, p. 747-72.
- BROPHY, James Mark (1991), *Capitulation or Negotiated Settlement? Entrepreneurs and the Prussia State, 1848-1866*, Ph.D. Thesis, Indiana University.
- BURRIS, Val (1991), "Director Interlocks and the Political Behavior of Corporations and Corporate Elites", en: *Social Science Quarterly*, Vol. 72, No. 3, September, p. 537-51.
- BURT, Ronald S. (1978), "Cohesion versus Structural Equivalence as a Basis for Network Subgroups", en: *Sociological Methods and Research*, No. 7, p. 189-212.
- CÁMARA ALGODONERA DEL PERÚ (1940), *Boletín Informativo Mensual*, Lima.
- CAMPODÓNICO, H., M. CASTILLO y A. QUISPE (1994), *De poder a poder: grupos de poder, gremios empresariales y política macroeconómica*, Lima: Desco.
- CARBONETTO, Daniel (1987), *El Perú heterodoxo: un modelo económico*, Lima: Instituto Nacional de Planificación.
- CARBONETTO, Daniel (1983), "La opción de un nuevo modelo de acumulación: sus límites", en: Franco (Coord.) (1983a).
- CARETAS (1986), noviembre 17, p. 20.
- CARETAS (1987), agosto 3, p. 13-4
- CASTILLO, Manuel (1992), *La escena astillada (crisis, acumulación y actores sociales)*, Lima: Desco (Cuadernos Desco No. 18).
- CASTAÑEDA, Roberto (1976), *Los límites del capitalismo en México*, México: Era, Cuadernos Políticos (No. 8, abril-junio).
- CAVANAGH, J. (1996), *Peru: The Top 5000*, Lima: Peru Reporting.
- CAVANAGH, J. (1995), *Peru: The Top 5000*, Lima: Peru Reporting.
- CAVANAGH, J. (1994), *The Peru's Top 4000*, Lima: Peru Reporting.
- CAVANAGH, J. (1993), *Peru: The Top 4500*, Lima: Peru Reporting.

- CAVANAGH, J. (1991-1992), *Peru: The Top 4000*, Lima: Peru Reporting, .
- CAVANAGH, J. (1991), *Peru: The Top 2500*, Lima: Peru Reporting.
- CEDAL, *Actualidad Económica*, Lima, varios números.
- CEDIS (1986), *Los grupos monopólicos en el Ecuador*, Quito.
- CENTURIÓN HERRERA, E. (1924), *El Perú actual y las colonias extranjeras: la realidad actual y el extranjero en el Perú a través de cien años, 1821-1921*, Lima: Bergramo, Arte Grafiche.
- CERVECERÍA BACKUS & JOHNSTON, *Memorias anuales*, Lima, varios números.
- CERVECERÍA DEL NORTE (1988), *Memoria anual*, Lambayeque.
- COLLIER, David (ed.) (1979), *The New Authoritarianism in Latin America*, Princeton University Press, New Jersey.
- COMISIÓN PARLAMENTARIA (1990), "Informe sobre el uso del dólar MUC en importaciones", en: *Gestión*, 2 de diciembre de 1990, Lima, p. 3.
- CONAGHAN, C. & J. MALLOY (1991), *Politics, Policymaking, and Democratization: Focus on the Andes*, The Latin American Program, The Woodrow Wilson Center, Working Paper No. 196, Washington.
- CONAGHAN, C., J. MALLOY & L. ABUGATTAS (1990), "Business and The 'Boys': The Politics of Neoliberalism in the Central Andes", en: *Latin American Research Review*, Vol. XXV, No. 2, p. 3-30.
- CORDERO, S. & R. SANTIN (1977), *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*, México: El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.
- CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO (1986), *Apéndice estadístico*. Informe no publicado, Lima.
- COSAPI, *Memorias y Balances*, Lima, varios números.
- COSSI MALDONADO, Ernesto (1974), *Comercialización del algodón en Piura*, Tesis de Bachiller, Universidad Nacional de Piura, Piura.
- COTLER, Julio (1986), "Military Interventions and Transfer of Power to Civilians in Peru", en: O'Donnell, Schmitter & Whitehead (1986).
- COTLER, Julio (1979), "State and Regime: Comparative Notes on the Southern Cone and the 'Enclave' Societies", en: Collier (1979).
- CRABTREE, John (1992), *Peru under García: An Opportunity Lost*, London: Macmillan-St. Anthony's.
- CUEVA, L. & E. SALAS (1983), "La comunidad laboral", en: Franco (Coord.) (1983a).
- CUEVA, Moisés (1997), "El bacalao, un recurso de profundidad", en: *Actualidad Económica*, No. 180, marzo.
- CHANDLER, Alfred D. Jr. (1982), "The M-form: Industrial Groups, American Style", en: *European Economic Review*, Vol. 19, No. 1, p. 3-23.
- CHENVIDYAKARN, Montru (1979), *Political Control and Economic Influence: A Study of Trade Associations in Thailand*, Ph.D. Thesis, University of Chicago, Chicago.
- CHILD, Frank C. (1976), "Comment", en: Mc Kinnon.

- DAEMS, H. (1980), *The Determinants of the Hierarchical Organization of Industry*, EIASM Working Paper No. 80-12.
- DAHL, Robert (1961), *Who Governs?*, New Haven: Yale University Press.
- DANCOURT, Óscar (1989), "Políticas macroeconómicas y democracia", en: Gonzales de Olarte (ed.) (1989: 67-68).
- DARLING, Eric J. (1990), *A Study of Government-Business Partnerships in the Aerospace/Defence Electronics Industry*, M.B.A. Thesis, Carleton University.
- DE LA MELENA, Germán (1980), *La reforma financiera en el Perú*, Lima: Imprenta del Ministerio de Economía y Finanzas.
- DEROSI, Flavia (1969), *Paris: The Mexican Entrepreneur*, Development Centre of the Organization for Economic Cooperation and Development.
- DEUSTUA, José (1986), *La minería peruana y la iniciación de la República: 1820-1840*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- DiTOMASO, Nancy (1980), "Organizational Analysis and Power Structure Research", en: Domhoff (edit.) (1980: 255-68).
- DOMHOFF, G. William (1990), *The Power Elite and the State: How Policy is Made in America*, New York: Aldine de Gruyter.
- DOMHOFF, G. William (1987), "Where do Governments Experts Come From?" en: Domhoff *et al.* (1987).
- DOMHOFF, G. William & Thomas R. DYE (1987), *Power Elites and Organizations*, California: Sage Publications.
- DOMHOFF, G. William (edit.) (1980), *Power Structure Research*, California: Sage Publications.
- DONADIO, Alberto (1984), *¿Por qué cayó Jaime Michelsen?*, Bogotá: El Áncora Editores.
- DONADIO, Alberto (1983), *Banqueros en el banquillo*, Bogotá: El Áncora Editores.
- DORNBUSCH, R. & S. EDWARDS (1991), *The Macroeconomics of Populism in Latin America*, Chicago: NBER-The University of Chicago Press.
- DURAND, Francisco (1994a), *Business and Politics in Peru. The State and the National Bourgeoisie*, Boulder: Westview Press.
- DURAND, Francisco (1994b), *The Grupo Phenomenon: Banking and Productive Conglomerates*, documento presentado al Congreso LASA, Atlanta.
- DURAND, Francisco (1994c), "Business and Politics: Towards a New Framework Analysis Based on the Peruvian Case", Conferencia en el Latin American Centre. Oxford, mayo 25 de 1994.
- DURAND, Francisco (1994d), "Asociaciones de negocio", Conferencia en el Latin American Centre. Oxford, mayo 23 de 1994.
- DURAND, Francisco (1994e), "A New Map of Business Power in Latin America", Conferencia en el Latin American Centre. Oxford, mayo 18 de 1994.
- DURAND, Francisco (1992), *The Political Formation and Consolidation of Peak Business Associations: The Case of Perú*, The Hellen Kellog Institute for International Studies, University of Notre Dame, Working Paper No. 170, enero.

- DURAND, Francisco (1991), *The National Bourgeoisie and the Peruvian State: Coalition and Conflict in the 1980's*, Ph.D. Thesis, University of California at Berkeley, Berkeley.
- DURAND, Francisco (1987), *Los empresarios y la concertación*, Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- ECKERT, Cartel Joel (1986), *The Colonial Origins of Korean Capitalism: The Koch'Ang Kims and the Kyongsong Spinning and Weaving Company, 1876-1945*, Ph.D. Thesis, University of Washington, Washington.
- ECHAVE C. José de (1998a), "Inversión canadiense: nueva presencia en la minería peruana", en: *Actualidad Económica*, No. 189, mayo.
- ECHAVE C. José de (1998b), "Minería y desarrollo sustentable", en: *Actualidad Económica*, No. 191, agosto.
- EINAUDI, Luigi (1969), *The Peruvian Military: A Summary Political Analysis*, Memorandum RM-6048-RC, Mayo, California: The Rand Corporation.
- EL COMERCIO, Lima, varios números.
- ENCAOUA, D. & A. JACQUEMIN (1982), "Organizational Efficiency and Monopoly Power: The Case of French Industrial Groups" en *European Economic Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 22-51.
- EVANS, RUESCHEMEYER & SKOCPOL (eds.) (1985), *Bringing the State Back In*, Cambridge: Cambridge University Press.
- EXPRESO, Lima, varios números.
- FAIRLIE REINOSO, Alan (1998). "Una visión empresarial del modelo: el muerto goza de buena salud", en: *Actualidad Económica*, No. 191, agosto.
- FERNÁNDEZ, Esther (1985), *Comportamiento de los organismos empresarios en la Argentina (1976-1983)*, Buenos Aires: Centro de Estudios para el Proyecto Nacional.
- FERNER, Anthony (1983), "The Industrialist and the Peruvian Development Model" en: Booth *et al.*
- FERNER, Anthony (1982), *La burguesía industrial en el desarrollo peruano*, Lima: Editorial ESAN.
- FERRARI, César (1986), "La heterodoxia en política económica (o la nueva política económica peruana)", en: Roca (ed.).
- FIELDS, Karl (1994), "Creating Cooperation and Determining the Distance: Strong States and Enterprise Organization in Korea and Taiwan", documento inédito preparado para el segundo "Workshop on the Role of Collaboration Between Business and the State in Rapid Growth on the Periphery", Yale University, December 9-10.
- FIELDS, Karl James (1990), *Developmental Capitalism and Industrial Organization: Business Groups and the State in Korea and Taiwan (Capitalism)*, Ph.D. Thesis, University of California at Berkeley, Berkeley.
- FITZGERALD, E. V. K. (1979), *The Political Economy of Peru 1956-78: Economic Development and The Restructuring of Capital*, Cambridge: Cambridge University Press.

- FITZGERALD, E. V. K. (1976), *The State and Economic Development, Peru Since 1968*, Cambridge: University of Cambridge, Department of Applied Economics, Occasional Paper 49.
- FLATH, David (1992), "Indirect Shareholding within Japan's Business Groups", en: *Economic Letters*, No. 38, p. 223-7.
- FRANCO, Carlos (Coord.) (1983a), *El Perú de Velasco*, Lima: Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación.
- FRANCO, Carlos (Coord.) (1983b), "Las limitaciones del enfoque y las estrategias participativas", en: Franco (Coord.) (1983a).
- FRANCO, Carlos (1983c), "Los significados de la experiencia velasquista: formas políticas y contenido social", en: Franco (Coord.) (1983a).
- GALARZA, Elsa & Bruno SEMINARIO (eds.) (1993), *Informe de coyuntura. Evolución de la economía peruana. Primer semestre 1993*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- GALARZA, Elsa (ed.) (1997), *Informe anual de la economía peruana: 1996*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- GÁLVEZ, Julio & James TYBOUT (1985), "Microeconomic Adjustments in Chile During 1977-81: The Importance of Being a GRUPO", en: *World Development*, Vol. 13, No. 8.
- GARCÍA PÉREZ, Alan (1987a), "Mensaje a la Nación del señor presidente de la República, doctor Alan García Pérez", en: *El Peruano*, 29 de julio 1987, Lima.
- GARCÍA PÉREZ, Alan (1987b), "Discurso del Presidente García en el mitin de apoyo al gobierno, Plaza de Armas de Lima", en: *El Peruano*, 10 de agosto de 1987.
- GESTIÓN, Lima: varios números.
- GIESECKE, Alberto & Isabel HURTADO (1987), *¿Cómo funciona la administración pública peruana?*, Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- GILBERT, Dennis (1982), *La oligarquía peruana: historia de tres familias*, Lima: Horizonte.
- GÓMEZ, Emetrio (1989), *El empresario venezolano*, Caracas.
- GÓMEZ, H. & R. SÁNCHEZ (Comp.) (1991), *Iniciativa empresarial*, Caracas: Ediciones IESA.
- GONZALES DE OLARTE, Efraín (1991), *Una economía bajo violencia, Perú, 1980-1990*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos-Consorcio de Investigación Económica, Working Paper No. 40.
- GONZALES DE OLARTE, Efraín (ed.) (1989), *Economía para la democracia: siete conferencias*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- GONZALES DE OLARTE, Efraín (ed.) (1989), *Economía para la democracia: siete conferencias*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- GONZALES VIGIL, F. & C. PARODI (1979), *El complejo sectorial de aceites y grasas*, Lima: Instituto Nacional de Planificación, Documento de trabajo.
- GONZALES VIGIL, F., C. PARODI & F. TUME (1980), *Alimentos y transnacionales*, Lima: Desco.

- GONZÁLEZ IZQUIERDO, Jorge & Juan Julio WICHT (eds.) (1991), *Informe de coyuntura. Evolución de la economía peruana. Segundo semestre 1990*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- GOTO, Akira (1982), "Business Groups in Market Economy", en: *European Economic Review*, Vol. 19, No. 1, p. 53-70.
- GRACE (1991), *The State, Ethnicity, and Class in Malaysia: A Case Study*, Ph.D. Thesis, University of Southern California.
- GRAHAM, Carol (1992), *Peru's APRA: Parties, Politics and the Elusive Quest for Democracy*, Colorado: Lynes Rienner Publishers, Inc., Boulder.
- GRANT, Wyn (1987), *Business and Politics in Britain*, London: McMillan Press.
- GRUPO MAXIMIXE, *Empresas, Bonos y Acciones*. Lima, varios números.
- GUZMAN, Eliseo (1975), *Los grupos de poder en el sector vivienda*, Tesis de Bachiller, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.
- HAGGARD, S., Sylvia MAXFIELD & Ben SCHNEIDER (1994), *Business-Government Relations: An Overview of Alternative Views of Business*, Paper prepared for the second "Workshop on the Role of Collaboration between Business and the State in Rapid Growth on the Periphery", Yale University, December 9-10, Yale.
- HANSON, David Parker (1971), *Political Decision-Making in Ecuador: The Influence of Business Groups*, Ph.D. Thesis, University of Florida.
- HERRERA, César (1989a), "Inflación: un reto para la democracia", en: Gonzales de Olarte (1989).
- HERRERA, César (1989b), *Restricciones de divisas, efectos macroeconómicos y alternativas de política*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- HIGLEY, J. & R. GUNTHER (1992), *Elites and Democratic Consolidation in Latin America and Southern Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.
- HOSOYA, Masahiro (1982), *Selected Aspects of the Zaibatsu Dissolution in Occupied Japan, 1945-1952: The Thought and Behavior of Zaibatsu leaders, Japanese Governmental Official and Scap Official*, Ph.D. Thesis, Yale University, Yale.
- HIRSCHMEIER, Johannes & Yui TSUNEHICO (1970), *The Development of Japanese Business, 1600-1973*, Cambridge: Harvard University Press.
- IAN, I-Tjhih (1972), *Business-Government Relations in Southeast Asia: A Study of Singapore and Malaysia*, Ph.D. Thesis, New York University, New York.
- IGUÍÑIZ, J & I. MUÑOZ (1992), *Políticas de industrialización del Perú: 1980-1993*, Cuadernos Desco No. 17, Lima: Desco-Consortio de Investigación Económica.
- INDUSTRIA TEXTIL PIURA, *Memorias y balances*, varios números, Piura.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, ILADE, *Reporte Ejecutivo de Avance Económico*. Lima: ILADE, varios números.
- INSTITUTO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (1986), *Sistema Nacional de Desarrollo 1986-1990. Sistema de planes de desarrollo de mediano plazo*, Documento, Lima.

- INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, IPAE, *Conferencia anual de ejecutivos CADE, Memorias*, varios números, Lima.
- JACQUEMIN, Alex (1984), *European Industry: Public Policy and Corporate Strategy*, Oxford: Clarendon Press.
- JESUDASON, James V. (1987), *Ethnicity and the Limits of Economic Rationality: The State, Chinese Business, and Multinationals in Malaysia*, Ph.D. Thesis, Harvard University Cambridge.
- JIN CHANG, Sea & Unghwan CHOI (1988), "Strategy, Structure and Performance of Korean Business Groups: A Transactions Cost Approach" en: *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXVII, No. 2, diciembre.
- JOHNSON, Chalmers (1982), *MITI and the Japanese Miracle*, California: The Stanford University Press.
- JUGOS DEL NORTE S.A., *Memorias y Balances*, varios números, Lima.
- KANG, Youngkol (1990), *The Rise of Korean Chaebols from the Perspective Organization Theory*, Ph.D. Thesis, The University of Arizona.
- KIM, Kyung Min (1989), *The Study of Corporatist Structure in Japan: Corporatism with Limited Labour*, Ph.D. Thesis, University of Missouri, Columbia.
- KIM, Seok Ki (1987), *Business Concentration and Government Policy: A Study of the Phenomenon of Business Groups in Korea, 1945-1985*, D.B.A. Thesis, Harvard University, Cambridge.
- KLINGE, G. (1930), "El crédito y la agricultura en la hora presente" en: *Revista Vida Agrícola*, No. 85, Lima.
- KUK, Minko (1988), "The Governmental Role in the Making of Chaebol in the Industrial Development of South Korea" en: *Asian Perspective, A Journal of Regional and International Affairs*, Vol. 12, No. 1, primavera-verano.
- LAHERA, Eugenio (1984), *Los empresarios y las condicionantes externas de la democracia en Chile 1973-1983*, Santiago de Chile: Material CED para Discusión.
- LAGO, Ricardo (1991), "The Illusion of Pursuing Redistribution through Macropolicy: Peru's Heterodox Experience, 1985-90" en: Dornbusch & Edwards (1991).
- LAJO, Manuel (1988), *Dependencia alimentaria y reactivación de la crisis: Perú, 1970-1985-1988*, Lima: CENES Eds.
- LAOTHAMATAS, Anek (1989), *No Longer a Bureaucratic Polity: Business Associations and the New Political Economy of Thailand*, Ph.D. Thesis, Columbia University, New York.
- LEFF, Nathaniel (1986), "Trust, Envy, and the Political Economy of Industrial Development: Economic Groups in Developing Countries", First Boston Working Paper Series, FB-86-38, November.
- LEFF, Nathaniel (1979), "Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited", en: *Journal of Economic Literature*, Vol. XVII, March, p. 46-64.
- LEFF, Nathaniel (1978), "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups", en: *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 26, No. 4, July.

- LEFF, Nathaniel (1976), "Capital Markets in the Less Development Countries: The Group Principle", en: Mc Kinnon (1976).
- LEFF, Nathaniel (1976b), "El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados", en: *El Trimestre Económico*, Vol. XLIII, No. 169, enero-marzo, México.
- LEGUÍA Y MARTÍNEZ, Germán (1914), *Diccionario biográfico, histórico, estadístico del departamento de Piura*, Volumen I, Lima: Tipografía Lucero.
- LEÓN ASTETE, Javier (1988), *El atraso cambiario en el Perú: 1968-1987*, Lima: Centro Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- LEÓN ASTETE, Javier (1988b), *Política cambiaria, distorsión y variabilidad de precios relativos en el Perú: 1980-1987*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- LINCOLN, J., M. GERLACH & P. TAKAHASHI (1992), "Keiretsu Networks in the Japanese Economy: A Dyad Analysis of Intercorporate Ties", en: *American Sociological Review*, Vol. 57, October, p. 561-85.
- LOW, Alaine (1976), *The Effect of Foreign Capital on Peruvian Entrepreneurship*, B. Phil. Thesis, Oxford University, Oxford.
- LOW, Alaine (1979), *Agro-Exporters as Entrepreneurs: Peruvian Sugar and Cotton Producers 1890-1945*, Ph.D. Thesis, Oxford University, Oxford.
- MALARÍN, Héctor & Gustavo YAMADA (eds.) (1993), *Informe de coyuntura. Evolución de la economía peruana. Segundo semestre 1993*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- MALLOY, J. & A. MITCHELL (1987), *Authoritarians and Democrats, regime Transition in Latin America*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- MALPICA, Carlos (1989), *El poder económico en el Perú*, Lima: Mosca Azul, dos volúmenes.
- MALPICA, Carlos (1984), *Los verdaderos dueños del país*, decimotercera edición, Lima: Peisa.
- MALTERÍA LIMA S.A., *Memorias y balances anuales*, Lima, varios números.
- MARIOLIS, Peter (1975), "Interlocking Directorates and Control of Corporations: The Theory of Bank Control", en: *Social Science Quarterly* No. 56, p. 425-39.
- MAYER, Enrique (1989), "Intervention", en: Rudman (1989).
- MC CRAW, Thomas (1984), "Business and Government: The Origins of the Adversary Relationship", en: *California Management Review*, Vol. XXVI, No. 2, Winter, p. 33-50.
- MC KINNON, Ronald I. (ed.) (1976), *Money and Finance in Economic Growth and Development*, New York: Marcel Dekker Inc.
- MILLA BATRES, Carlos (Comp.) (1986), *Diccionario histórico y biográfico del Perú*, Lima: Milla Batres.
- MILLER, R., C. T. SMITH & J. FISHER (eds.) (1976), *Social and Economic Change in Modern Peru*, Liverpool: University of Liverpool, Centre for Latin America Studies, Monograph Series No. 6.

- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, (1987), "Comunicado oficial sobre la venta de acciones del Banco de Crédito del Perú", en: *El Comercio*, Lima, 13 de octubre de 1987.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, *Stock de inversión según sector de la economía: 1990-1998*, Página Web, <http://www.mef.gob.pe>.
- MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (1981), *Anuario de la Minería del Perú, 1972-1980*, Lima: Ministerio de Energía y Minas.
- MINISTERIO DE FOMENTO Y OBRAS PÚBLICAS, (1956), *Boletín Oficial de la Dirección de Petróleo. Estadística Petrolera del Perú, 1956*, año VIII, No. 8.
- MINISTERIO DE PESQUERÍA (1974), *Logros del gobierno revolucionario en el sector pesquero, 1968-74*, Lima: Ministerio de Pesquería.
- MIZRUCHI, Mark & Michael SCHWARTZ (eds.) (1987), *Intercorporate Relations.- The Structural Analysis of Business*, Cambridge: Cambridge University Press.
- MOORE, Gwen (1979), "The Structure of a National elite Network", en: *American Sociological Review*, No. 44, p. 673-91.
- MOSTAFA, Iftikhar (1988), *A Study of the Internal Organization of Business Groups with Focus on Bangladesh*, Ph.D. Thesis, Cornell University, New York.
- MUJICA, María Eugenia (1990), "¿Por qué fracasó la heterodoxia?: Análisis de la política económica de la primera etapa del gobierno de Alan García", en: *Apuntes*, No. 27, Universidad del Pacífico, Lima.
- MYRDAL, Gunnar (1970), *An Approach to The Asian Drama: Methodological and Theoretical*, New York: Vintage Books A Division of Random House.
- NAMKOONG, Young (1989), *Political Economy of Korean Multinational Corporations: A Mercantilist Approach*, Ph.D. Thesis, University of Missouri, Columbia.
- NETTL, J. P. (1965), "Consensus or Elite Domination: The Case of Business", en: *Political Studies*, Vol. 8, p. 2244.
- NISHIKAWA, Shunsaku (1969), *Concentration under Rapid Economic Growth: Japanese Manufacturing, 1956 to 1962*, Discussion Paper No. 7, Economic Research Institute, EPA.
- O'DONNELL, G. P. SCHMITTER & L. WHITEHEAD (1986), *Transitions from Authoritarian Rule, Latin America*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- OGATA, Clara (1981), *Políticas explícitas de tratamiento al capital extranjero en el Perú*, Lima: Desco, Publicaciones Previas.
- OKOCHI, A. & S. YASUOKA (eds.) (1984), *Family Business in the Era of Industrial Growth: Its Ownership and Management*, Tokyo: University of Tokyo Press.
- OLIVA, Carlos & Felipe OSSIO (1988), *Tipo de cambio y salario real: el caso peruano, 1971-87*, Tesis de Bachiller, Universidad del Pacífico, Lima.
- ORTIZ DE ZEVALLOS, Felipe (1992), "Juntas y revueltas la fusión de empresas", en: *Perú Económico*, Vol. 5, No. X, Lima: Editorial Apoyo.
- OTINIANO, Omar (1985), *Las líneas de crédito del sector industrial del Perú con recursos del BCR del Perú*, Tesis de Bachiller, Universidad del Pacífico, Lima.
- Página Web de la Comisión de Privatización: <http://www.copri.gob.pe>
- Página Web de la empresa Backus & Johnston: <http://www.pilsencallao.com>
- Página Web del Instituto Nacional de Estadística e Informática: <http://www.inei.gob.pe>

- Página Web del Ministerio de Economía y Finanzas: <http://www.mef.gob.pe>.
- PAREDES, Carlos & Jeffrey D. SACHS (eds.) (1992), *Peru's Path to Recovery: A Plan for Economic Stabilization and Growth*, Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- PARK, Won Kyu (1986), *Government Behaviour, Market Structure and Export Performance: The Korean Case*, Ph.D. Thesis, Cornell University, New York.
- PARODI, Carlos (1981), *Modalidades de presencia y análisis financiero de la Bunge Corporation en el Perú*, Lima: Desco, Serie de Publicaciones Previas.
- PASTOR, Manuel (1988) en: ÁLVAREZ-RODRICH *et al.* (1988).
- PATRICK, Hugh & Henry ROSOVSKY (eds.) (1973), *Asia's New Giant: How the Japanese Economy Works*, Washington D.C.: The Brookings Institution.
- PEASE, Henry (1977), *El ocaso del poder oligárquico*, Lima: Desco.
- PEASE, Henry & Olga VERME, *Cronología Política*, Lima: Desco, varios números.
- PERRUCCI, Peter & Harry POTTER (eds.) (1989), *Networks of Power: Organizational Actors at the National, Corporate, and Community Levels*, Aldine de Gryter, New York.
- PERÚ ECONÓMICO, Lima: varios números.
- PERUVIAN TIMES. Lima: varios números.
- PFEFFER, Jeffrey (1987), "A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations", en: Mizruchi & Schwartz (eds.) (1987).
- PHILIP, George D. E. (1978), *The Rise and Fall of the Peruvian Military Radicals 1968-1976*, London: University of London, Institute of Latin American Studies, University of London, The Athlone Press.
- PHIPATSERITHAM, Krirkkiat & Kunio YOSHIHARA (1983), *Business Groups in Thailand*, Research Notes and Discussions Paper No. 41, Institute of Southeast Asian Studies.
- PIZARRO, C. (1978), *Políticas públicas y grupos de presión en Chile: 1965-1970*, Santiago de Chile: CIEPLAN, No. 26.
- PORTOCARRERO M., Gonzalo (1982), *Ideologías, funciones del Estado y políticas económicas Perú: 1900-1980*, Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Programa Académico de Ciencias Sociales, Materiales de Enseñanza, Sociología.
- PORTOCARRERO S., Felipe (1986), *El imperio Prado (1890-1970): orígenes, auge y decadencia de un grupo económico familiar*, Tesis de Bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- PROMPERÚ (1999), *Analyst View on the Peruvian Economy, Peru: A Country on the Move*. Lima: Promperú.
- PURCELL, Susan Kaufman (1981), "Business-Government Relations in Mexico: The Case of the Sugar Industry", en: *Comparative Politics*, January, p. 211-33.
- PURSER, W. F. C. (1971), *Metal-Mining in Peru, Past and Present*, New York: Praeger Publishers.
- QUIJANO, Aníbal (1971), *Nationalism and Capitalism in Peru: An Study in Neo-Imperialism*, New York: Monthly Review Press.

- QUIROZ, Alfonso (1993), *Domestic and Foreign Finance in modern Peru, 1850-1950: Financing visions of development*, London: Macmillan-St. Anthony's.
- RATCLIFF, Richard (1980), "Banks and Corporate Lending: An Analysis of the Impact of the Internal Structure of the Capitalist Class", en: *American Sociological Review*, No. 45, p. 553-70.
- REAÑO, Germán & Enrique VÁSQUEZ (1988), *El Grupo Romero: del algodón a la banca*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico-CIPCA.
- ROCA (ed.) (1986), *Estabilización y ajuste estructural en América Latina*, Lima: Universo.
- RODRÍGUEZ PASTOR, H. (1969), *Caqui: estudio de una hacienda costeña*, Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- RODRÍGUEZ S., Ricardo (1986), *Las mayores empresas brasileñas, alemanas y norteamericanas en el Paraguay*, Asunción: El Lector.
- RODRÍGUEZ, Héctor Mario (1989), *El águila*, Bogotá: Plus.
- ROEHL, Thomas Walter (1983), *An Economic Analysis of Industrial Groupings in Post-War Japan*, Ph.D. Thesis, University of Washington.
- ROSSINI, Renzo & Carlos E. Paredes (1991), "Foreign Trade Polic", en: Paredes & Sachs (eds.) (1992).
- ROZAS, Patricio & Gustavo MARÍN (1989), *1988: El mapa de la extrema riqueza 10 años después*, Santiago de Chile: CESOC/PRIES-CONOSUR.
- ROZAS, Patricio & Gustavo MARÍN (1988a), *Los grupos transnacionales y la crisis: el caso chileno*, Buenos Aires: Nueva América, Pries-Cono Sur.
- ROZAS, Patricio & Gustavo MARÍN (1988b), *Concentración patrimonial y transnacionalización del sistema financiero chileno*, Pries-Cono Sur, Documento de Trabajo No. 8, agosto, Santiago de Chile.
- RUDMAN, Andrew I. (1989), *The Peruvian Revolution in Retrospect: Twenty Years Later*, Washington D.C.: The Wilson Center, Latin American Program, Working Paper.
- SÁBATO, Jorge F. (1988), *La clase dominante en la Argentina moderna: formación y características.*, Buenos Aires: CISEA-Grupo Editor Latinoamericano.
- SAGASTI, Francisco (1989), "Intervention", en: Rudman (1989).
- SAINT-MAREF, S. (1945), *Perú en cifras. 1944-1945*. Lima: Editorial Internacional.
- SALAMON, Lester M. & John SIEGFRIED (1977), "Economic Power and Political Influence: The impact of Industry Structure on Public Policy", en: *American Political Science Review*, Vol. 71, No. 3, p. 1026-43.
- SALZMAN, Harold & G. William DOMHOFF (1980), "The Corporate Community and Government: Do they interlock?", en: Domhoff (1980: 227-54).
- SAN CRISTÓBAL, Evaristo (1966), "Reseña", en: *El Comercio*, 6 de diciembre de 1966.
- SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando (1980), *Minería, capital transnacional y poder en el Perú*, Lima.
- SÁNCHEZ, Luis Alberto (1978), *Historia de una industria peruana: Cervecería Backus & Johnston S.A.*, Lima.

- SANFUENTES, A. (1984), "Los grupos económicos: control y políticas", en: *Colección Estudios CIEPLAN*, No. 15, Est. No. 98, diciembre.
- SATO, Kasuo (ed.) (1983), *Industry and Business in Japan*, New York-Cornell: Cornell University Press.
- SCHVARZER, Jorge (1989), *Bunge & Born: crecimiento y diversificación de un grupo económico*, Buenos Aires: CISEA-Grupo Editor Latinoamericano.
- SCHYDLOWSKY, Daniel (1989) "La debacle peruana: dinámica económica o causas políticas", en: *Apuntes*, No. 25, segundo semestre.
- SCOTT PALMER, David (1980), *Peru: The Authoritarian Tradition*, New York: Praeger Publishers.
- SILVA COLMENARES, Julio (1986), *Los verdaderos dueños del país: oligarquía y monopolios en Colombia*, Bogotá: Fondo Editorial Suramérica.
- SILVA, E. (1994), *Business Elites and the State in Chile's Economic Transformation, 1975-1994*, documento preparado para el segundo "Workshop on the Role of Collaboration Between Business and the State in Rapid Growth on the Periphery", Yale University, December 9-10.
- SINAMOS (1972), *Velasco: la voz de la revolución*, Lima: Oficina Nacional de Información, dos volúmenes, véase en particular el segundo.
- SOCIEDAD DE INDUSTRIAS (1978), *La revolución y la industria, 1968-1977*, Lima, Sociedad de Industrias.
- SOGEWIESE LEASING S.A., *Memorias y balance general*, Lima, varios números.
- SOUFI, Wahib A. (1987), *Government's Role in Stimulating Private Industrial Investment in Saudi Arabia: An Analysis of Government-Business Relationships*, Ph.D. Thesis, The George Washington University.
- STEERS, Richard M., Yoo Keun SHEEN & Gerardo R. UNGSON (1989), *The Chaebol (Jai Bol): Korea's New Industrial Might*, New York: Harper Business.
- STEPAN, Alfred (1978), *The State and Society: Peru in Comparative Perspective*, New Jersey: Princeton University Press.
- STRACHAN, Harry Wallace (1976), *Family and Other Business Groups in Economic Development: The case of Nicaragua*, New York: Praeger Publishers.
- SUE, Jae Jean (1988), *Capitalist Class Formation and the Limits of Class Power in Korea*, Ph.D. Thesis, University of Hawaii.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ (1989), *Detalle de concentración de grupos financieros por entidades-grupos deudores al 30 de junio de 1989*. Estadísticas no publicadas, Lima.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ, *Memorias y balances*, Lima, varios números.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS DEL PERÚ (1987), *Nivel de concentración bancaria por grupos económicos al 30.04.87*, reporte no publicado, Departamento de Análisis de Riesgos, Lima.
- TELLO JIMÉNEZ, Iván (1969), *La industria aceitera en el Perú*, Tesis de Bachiller, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- THAMSIRISUP, Somchai (1990), *Government and Business Relations in Thailand: An Empirical Study of Ideology and Interaction*, Ph.D. Thesis, University of Glasgow.
- THANAMI, Patcharee (1985), *Patterns of Industrial Policymaking in Thailand: Japanese Multinationals and Domestic Actors in the Automobile and Electrical Appliances Industries*, Ph.D. Thesis, The University of Wisconsin, Madison.
- THE ANDEAN REPORT, Lima: varios números.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, varios números.
- THE PERU REPORT, Lima, varios números.
- THORP, Rosemary & Geoffrey BERTRAM (1988), *Perú: 1890-1977, crecimiento y políticas en una economía abierta*, 2da. edición, Mosca Azul editores, Fundación Friedrich Ebert & Universidad del Pacífico, Lima.
- THORP, Rosemary & Geoffrey BERTRAM (1978), *Peru 1890-1977. Growth and Policy in an Open Economy*, New York: Columbia University Press.
- THORP, Rosemary & Geoffrey BERTRAM (1976), "Industrialization in an Open Economy: The Case of Peru 1890-1940", en: Miller, Smith & Fisher (eds.) (1976).
- THORP, Rosemary & L. WHITEHEAD (1979), *Inflation and Stabilization in Latin America*, London: Macmillan.
- THORP, Rosemary & L. WHITEHEAD (1987), *Latin American Debt and the Adjustment Crisis*, Macmillan-St. Anthony's, London.
- THORP, Rosemary (1995), *Gestión económica y desarrollo en Perú y Colombia*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- THORP, Rosemary (1994), "A Historical View of Business-State Relations: Colombia, Peru and Venezuela compared", documento presentado para el segundo "Workshop on the Role of Collaboration Between Business and the State in Rapid Growth on the Periphery", Yale University, diciembre 9-10.
- THORP, Rosemary (1993), "Business Groups and the Efficacy of Economic Policy in Peru, Colombia and Venezuela", documento presentado para el "Workshop on the Role of Collaboration Between Business and the State in Rapid Growth on the Periphery", Princeton, N.J., octubre 8-10, 1993.
- THORP, Rosemary (1991), *Economic Management and Economic Development in Peru and Colombia*, London: OECD Development Centre & Macmillan.
- THORP, Rosemary (1989), "Peruvian 'Heterodox' Anti-inflationary Policies under the Garcia Government 1985-1989", documento presentado para el Seminario Internacional "Stabilization Policies in Inflationary Economies", Universidad de Campinas, Brasil, agosto 23-25, 1989.
- THORP, Rosemary (1987), "Peruvian Adjustment Policies, 1978-1985: The Effects of Prolonged Crisis", en: Thorp & Whitehead (1987).
- THORP, Rosemary (1986), *Adjustment and The Long Term in Peru, Notes for talk*, Oxford University, manuscrito inédito.
- THORP, Rosemary (1979), "The Stabilization Crisis in Peru 1975-1978", en: Thorp & Whitehead (1979)

- TOKMAN, Víctor (1973), "Concentration of Economic Power in Argentina", en: *World Development*, Vol. 1, No. 10, October.
- URRUNAGA, Roberto & Juan Julio WICHT (eds.) (1993), *Informe de coyuntura. Evolución de la economía peruana. Segundo semestre 1992*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1993.
- URRUNAGA, Roberto *et al.* (1994) *Desempeño empresarial durante el proceso de estabilización*, Cuadernos de Investigación N° 21, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y Consorcio de Investigación Económica.
- USEEM, Michael & Jerome KARABEL (1986) "Pathways to Top Corporate Management", en: *American Sociological Review*, No. 51, p. 184-200.
- USEEM, Michael (1982), "Classwide Rationality in the Politics of Managers and Directors of Large Corporations in the United States and Great Britain", en: *Administrative Science Quarterly*, No. 27, p. 199-226.
- USEEM, Michael (1980), "Which Business Leaders Help Govern?", en: Domhoff (1980: 199-226).
- USEEM, Michael (1979), "The Political Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions", en: *American Sociological Review*, No. 44, p. 553-72.
- USEEM, Michael (1984), *The Inner Circle: Long Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, New York, 1984.
- VALDERRAMA, Mariano & Patricia LUDMANI (1979), *La oligarquía terrateniente: ayer y hoy*, Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- VÁSQUEZ, Enrique (1997), *Estrategias de grupos económicos en un contexto de apertura de mercado y reforma del Estado en el Perú: 1990-96*, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Borrador de discusión.
- VÁSQUEZ, Enrique (1992), *Power Elite in Peru: An Exercise of Cluster and Factor Analysis*, manuscrito, Oxford University, Oxford.
- VÁSQUEZ, Enrique (1991a), "La iniciativa empresarial en épocas de crisis en el Perú", en: Gómez & Sánchez (Comp.) (1991).
- VÁSQUEZ, Enrique (1991b), *State and Business Groups in Peru: 1968-1989*, M.Sc. Thesis, Oxford University, Oxford.
- VELARDE, Julio & Martha RODRÍGUEZ (1994), *El programa de estabilización peruano: evaluación del período 1991-1993*, Documento de Trabajo N° 18, Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y Consorcio de Investigación Económica.
- VELARDE, Julio & Martha RODRÍGUEZ (1991), *El avance en las reformas estructurales durante el primer año del gobierno de Fujimori*, Lima: IDRC-Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, documento de trabajo, setiembre.
- VELARDE, Julio & Martha RODRÍGUEZ (1990), *La profundización de una estrategia de crecimiento errada: Perú, 1985-1990*, Lima: IDRC-Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Documento de trabajo, setiembre.
- VELARDE, Julio (1988), "Sobre el impacto inflacionario de las tasas de interés", en: Álvarez-Rodrich *et al.* (1988).

- VELÁSQUEZ, Alvaro & Luis ZULETA [c. 1988], "Capitalización de la empresa, inflación y grupos económicos" en: Mauricio Cabrera Galvis (ed.), Bogotá.
- VÉLEZ PICASSO, José (1953), *Ricardo Bentín: 1853-1953*, Lima: Imprenta Torres Aguirre.
- WENDORFF, Carlos (1983), *Población, urbanización y vivienda en el Perú*, Lima: Inandep.
- WESSEL, Harry (1984), *The Political Economy of Loan Guarantees: Whose Discretionary Fiscal Policy?*, Ph.D. Thesis, State University of New York at Buffalo.
- WHITT, J. Allen (1980), "Can Capitalist Organize Themselves?", en: Domhoff (1980: 97-114).
- WIENER, Raúl A. (1987), *La soledad política de Alan García*, Lima: Gráfica Norte.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- YAMADA, Gustavo (1987), *El comportamiento bancario en el contexto inflacionario y de múltiples regulaciones: el caso de la banca comercial peruana en el período 1974-1985*, Tesis de Bachiller, Universidad del Pacífico, Lima.
- YEPES DEL CASTILLO, E. (1972), *Perú 1820-1920: un siglo de desarrollo capitalista*, Lima: Ediciones Campodónico.

