

GRUPOS ECONÓMICOS Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR EN AMÉRICA LATINA

MARTÍN MONSALVE ZANATTI (EDITOR)



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

GRUPOS ECONÓMICOS Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR EN AMÉRICA LATINA

MARTÍN MONSALVE ZANATTI (EDITOR)



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú
www.up.edu.pe

GRUPOS ECONÓMICOS Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR EN AMÉRICA LATINA
Martín Monsalve Zanatti (editor)

1ª edición: febrero 2014
1ª edición versión e-book: marzo 2014
Diseño de la carátula: Icono Comunicadores
ISBN: 978-9972-57-275-3
ISBN e-book: 978-9972-57-283-8

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2014-02467

BUP

Monsalve, Martín (editor), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina*, Lima: Universidad del Pacífico, febrero 2014 (600 ejemplares).
206 p.

1. Grupos económicos -- América Latina
 2. Pequeñas y medianas empresas -- América Latina
 3. Empresas familiares -- América Latina
 4. Empresarios -- América Latina
 5. Élite (Ciencias sociales) -- América Latina
- I. Monsalve Z., Martín
 - II. Universidad del Pacífico (Lima)

338.644

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

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

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Presentación.....	7
Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile, 1975-2012: la paradoja de la concentración Tomás Undurraga (University of Cambridge).....	11
Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas Beatriz E. Rodríguez-Satizábal (Universidad de los Andes, Colombia)	41
El laberinto de la globalidad: empresarios en México Luis Alfonso Ramírez Carrillo (Universidad Autónoma de Yucatán, México)	87
Industria pesada y construcción de un grupo empresarial en el norte de México: Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1900-1975) Mario Cerutti (Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México)	123
Condicionamiento de los valores en la competitividad, superación de conflictos y <i>performance</i> en las empresas familiares peruanas David Wong Cam (Universidad del Pacífico, Lima) Harold Hernández Lefranc (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima) Miguel Chirinos (Montessori Escuela de Comercio Exterior y de Aduanas, Lima)	145

La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas David Wong Cam, Carlos Parodi Trece y Martín Monsalve Zanatti (Universidad del Pacífico, Lima)	177
Sobre los autores	201

Presentación

Los grandes grupos económicos son uno de los objetos de estudio más importantes en el campo de las ciencias políticas y la historia empresarial en América Latina, sin embargo, el énfasis en su estudio a veces deja de lado el análisis de las medianas empresas en la región. Es por eso que en este libro hemos recopilado trabajos de investigación que discuten ambos temas y que nos brindan desde visiones panorámicas hasta discusiones conceptuales acerca de la validez del concepto de grupo económico o la importancia del concepto de *path dependence* para entender la trayectoria de una empresa familiar mediana.

En el capítulo que abre esta colección, Tomás Undurraga une el análisis clásico de la economía política de los grupos económicos chilenos con un innovador estudio acerca de los circuitos culturales de la élite económica de ese país. En la primera parte de su capítulo, Undurraga explora los cambios en la composición de los grupos chilenos durante el período 1973-2000, para lo cual toma como variables los ciclos de privatizaciones, la creación de las administradoras de fondos de pensiones, y el rol de los tecnócratas y gerentes profesionales en los sectores estatal y privado, respectivamente. Posteriormente analiza la retórica política del empresariado chileno durante la transición democrática, cuando sus integrantes se autoproclamaban como los garantes del modelo de crecimiento de su país. También señala que la cultura empresarial chilena se construye de forma endogámica con base en una serie de redes informales que combinan parientes y compañeros del colegio y/o universidad.

En la última parte de este capítulo, Undurraga nos invita a hacer un recorrido por los circuitos culturales del capitalismo chileno. El autor sostiene que a través del engranaje de centros de investigación, prensa económica y los gremios empresariales, las firmas chilenas logran instalar en la opinión pública los temas que son de su interés, construir

argumentos favorables para las discusiones legislativas y transformar positivamente las críticas que reciben. Sin embargo, Undurraga termina sugiriendo que, irónicamente, el acceso directo al poder político a través del presidente Piñera ha debilitado la imagen de la eficiencia empresarial en la opinión pública chilena.

Los capítulos de Beatriz E. Rodríguez-Satizábal y Luis Alfonso Ramírez nos dan un panorama general sobre los grupos económicos y las empresas en Colombia y México, respectivamente. Rodríguez-Satizábal analiza las características y la composición de los grupos económicos colombianos entre 1974 y 1998, un período marcado por cambios profundos en el modelo económico y la legislación comercial. Para la autora, es alrededor de 1974 que comienzan a consolidarse los grupos económicos colombianos. Evidentemente, esto no quiere decir que antes de esta fecha las familias empresarias no fueran propietarias de compañías importantes, sino que a partir de ese momento las familias comienzan a crear empresas tipo *holding* para administrar mejor sus inversiones. Los directivos de estos *holdings* son controlados por los miembros de la(s) familia(s) fundadora(s). Asimismo, los grupos colombianos, como los de otros países de la región, van a diversificar sus inversiones hacia el sector financiero para asegurarse fuentes de capital que les permitan dinamizar sus políticas de diversificación de negocios.

A diferencia del texto de Rodríguez-Satizábal, el capítulo de Luis Alfonso Ramírez tiene un eje historiográfico, a través del cual hace un recorrido por los estudios de élite, de empresarios, de pequeñas y medias empresas, hasta llegar a los trabajos referidos a los grupos económicos y empresas regionales. Hacia el final de su ensayo historiográfico, Ramírez hace una reflexión acerca de los niveles de inversión y de desarrollo empresarial en las regiones de México. El autor propone que la concentración en infraestructura y capitales en la región norte y el Distrito Federal hacen a la región sur menos atractiva para la zona sur del país.

Los siguientes capítulos pasan de las visiones generales a los estudios de caso. El primero de ellos es de Mario Cerutti, quien a través de un análisis de la historia de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey discute la validez del concepto de grupo económico como categoría universal para entender casi todas las formas organizacionales de la gran empresa en América Latina. El autor propone hacer una diferenciación entre grupo industrial y grupo económico.

En su análisis de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, Cerutti señala que dos variables son claves para explicar la evolución histórica de la empresa. La primera de ellas

son los cambios de las relaciones entre la empresa y los gobiernos locales y federal. La segunda variable es la marcada tendencia de la firma a realizar eslabonamientos productivos, administrativos y distributivos hacia adelante y hacia atrás, lo que genera una diversificación de sus inversiones. Es a partir de esta característica de la empresa de acero que Cerutti elabora su definición de grupo industrial como una “estructura fuertemente integrada en torno a una actividad eje, por lo general asentada sobre un solo sector productivo”. En cambio, un grupo económico incluiría dentro de su estructura empresas cuyas actividades no necesariamente estén relacionadas. Los grupos económicos podrían incluir dentro de su composición a grupos industriales y mucho más complejos que estos últimos desde el punto de vista organizativo y de sus estrategias de expansión.

Los dos últimos capítulos abordan desde estudios de caso el tema de la mediana empresa familiar. Metodológicamente siguen el esquema del estudio de caso basado en entrevistas a las distintas generaciones de empresarios que han formado y dirigen la empresa. En ambos capítulos los autores han contrastado sus casos con marcos teóricos para resolver las preguntas que guían las investigaciones.

En el primero de estos análisis, David Wong se pregunta: ¿cómo en una empresa familiar mediana los valores influyen o condicionan su competitividad? Para responder a esta pregunta, Wong analiza los testimonios de tres generaciones de líderes de la empresa MODA, dedicada a la producción y a la venta minorista (*retail*) de confecciones. Wong sostiene que el paso de las generaciones crea en los directivos de las empresas familiares un conocimiento “tácito” sobre la cultura organizacional de la empresa y las estrategias de inversión por seguir. Este tipo de conocimiento, que solo se adquiere de manera “inconsciente” o “natural” en el interior del grupo familiar, es para Wong la base para la formación de las ventajas competitivas de la mediana empresa.

El último capítulo de este libro trata precisamente sobre las posibilidades de las empresas medianas familiares para crear ventajas competitivas. A partir del estudio del caso de una compañía dedicada a la industria gráfica, Wong, Parodi y Monsalve exploran las posibilidades de la mediana empresa familiar para poder desarrollar ventajas competitivas. Para ello, ligan su análisis de la historia del caso al concepto de *path dependence* o dependencia de trayectoria, y exploran tres posibilidades para la creación de ventajas competitivas: (a) nichos de mercado, (b) producción de lote mínimo y (c) innovaciones tecnológicas. El aporte más interesante en este texto se encuentra en los intentos de ligar la historia familiar y de la empresa con un marco teórico que permita el trabajo interdisciplinario entre administradores, economistas e historiadores.

De esta forma, este libro ofrece al lector un recorrido por los estudios de los grupos económicos, grupos industriales y medianas empresas de la región desde una perspectiva multidisciplinaria que incluye las visiones de politólogos, administradores, economistas e historiadores. Esta combinación de disciplinas se ve reflejada en la forma en que se abordan los capítulos; es decir, iniciamos el libro con visiones generales sobre los grupos económicos para terminarlo con estudios de caso de empresas familiares. Sin embargo, en todos los artículos se pretende tratar de introducir el tema estudiado dentro de una problemática más amplia. Finalmente, uno de los denominadores comunes en todos los artículos es la importancia de las redes familiares en la implementación y expansión de los negocios en la región.

Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile, 1975-2012: la paradoja de la concentración

Tomás Undurraga¹
University of Cambridge

I. Introducción

Las últimas cuatro décadas es uno de los períodos de mayores transformaciones político-económicas en la historia de Chile. Desde la década de 1970 a esta parte, Chile habría experimentado una transición de un capitalismo inspirado en Europa continental a uno orientado en los Estados Unidos, un proceso iniciado con Pinochet pero continuado por la Concertación (Tironi 2006)². Mientras el primero liberalizó el capitalismo chileno, cambiando su eje colectivo regulado y alentado por el Estado a uno individual de corte liberal, liderado por las empresas privadas, la Concertación no rompió con este modelo sino que intentó compensarlo con políticas sociales pro equidad (Tironi 2006; Muñoz Goma 2007). Durante este período, el ingreso-país se triplicó y la pobreza se redujo de un 40% en 1989 a un 15% en 2010, mejorando las condiciones materiales de la población (Cepal 2010). No obstante el crecimiento, los niveles de inequidad país se mantuvieron prácticamente inalterados.

La renovación neoliberal del capitalismo chileno y los procesos de privatización de empresas del Estado, generación de nuevos mercados y apertura económica internacional,

-
- 1 Una versión preliminar de este ensayo fue publicada como Working Paper ICSO-UDP en 2011, bajo el título *Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile 1980-2010: antecedentes, preguntas e hipótesis para un estudio de redes*. Agradezco a José Ossandón y a la Universidad Diego Portales poder reproducir los argumentos centrales de ese artículo en este volumen.
 - 2 En términos de las “variedades de capitalismo” que proponen Hall y Soskice (2001), Chile habría pasado de un tipo de capitalismo de “mercado coordinado” a uno de “mercado liberal”, o para ser más precisos, a un capitalismo de “mercado jerárquico” característico de América Latina. Como describe Schneider (2009), este tipo de capitalismo se caracteriza por concentración de riqueza en grupos económicos y multinacionales que operan en mercados diversificados, mano de obra poco calificada, y relaciones laborales verticales y atomizadas.

tuvieron un impacto significativo en la desarticulación y rearticulación de las élites económicas. Con contadas excepciones, los principales capitales y grupos controladores de empresas al año 2010 son diferentes de hace cuarenta años; la forma de hacer negocios dista sustancialmente de cómo operaban unas décadas atrás; y la posición social de que gozan empresarios y ejecutivos en Chile es significativamente distinta de la que poseían antes de 1980³. Las élites económicas han acumulado una creciente posición de poder en las décadas recientes (Fazio 1997, 2005; Mönckeberg 2001, 2009). Ellas presentan una sorprendente concentración de riqueza, visibilidad e influencia, no solo porque este período es el de mayor riqueza en la historia de Chile, sino porque la forma que tomó el capitalismo chileno –una economía de mercado de carácter jerárquico– sitúa al sector privado como protagonista principal de la reciente modernización. Las élites económicas se han renovado y reproducido a la vez. Hay renovación, en cuanto nuevos conglomerados emergieron en la propiedad de las empresas –especialmente al alero de las privatizaciones del régimen de Pinochet–; pero también reproducción, en cuanto estos cambios en las posiciones dominantes fueron dentro de un mismo segmento social. En consecuencia, si bien han cambiado algunos nombres, prácticas y reputación del empresariado, durante este período se han reproducido las características del orden social (Bourdieu y Passeron 1977).

Las transformaciones en las élites económicas chilenas han sido estudiadas desde diferentes ángulos. La conformación de los grandes conglomerados, los cambios en la propiedad de las empresas y los “mapas de la extrema riqueza” han sido preocupación desde hace medio siglo (Lagos 1962; Dahse 1978; Rozas y Marín 1989; Fazio 1997, 2000, 2005; Monckeberg 2001, 2009). En paralelo, otras investigaciones han indagado en los cambios del empresariado como actor social, caracterizando su forma de hacer negocios y los rasgos de la cultura empresarial (Benítez 1991; Tironi 1999; Ramos 2009; Montero 1996). Un tercer tipo de estudios se han enfocado en las ideas que influyen las concepciones económicas de la élite, explorando en las ideologías y comunidades epistémicas que inspiran su accionar (Valdés 1995; Dezalay y Garth 2002; E. Silva 1996, 1998, 2002; Montecinos 1993, 1997). Un cuarto grupo de investigaciones se han concentrado en los mecanismos de distinción y reproducción de las élites económicas, revisando el entramado de relaciones sociales, familiares y religiosas existente en este segmento (Zeitlin y Ratcliff 1988; Stabili 2003; Thumala 2007; Mönckeberg 2003; Núñez y Gutiérrez 2004).

3 Si hacia la década de 1970 los trabajadores eran el principal grupo de vanguardia que podía liderar algún cambio social en Chile –organizados en función de los espacios políticos otorgados por el Estado–, desde la década de 1980 los empresarios han tomado ese rol transformador.

Finalmente, otros estudios se han concentrado en los procesos políticos y sociales recientes y han estudiado su impacto en la clase empresarial (Arriagada 2004; Huneus 2001; PNUD 2004; Correa 2004; Gárate 2012; Mayol 2012).

Este ensayo revisa los aportes de esta literatura con el propósito de abordar las transformaciones de la élite económica en Chile y su contexto político entre 1975 y 2010. Entrega un panorama sobre los principales consorcios empresariales y describe algunas singularidades de la cultura de negocios chilena. Indaga en los puntos de inflexión de los procesos sociopolíticos recientes, explorando los grupos que se fortalecieron y los que se debilitaron en este período. Constata la emergencia del empresariado como actor protagónico, y reflexiona sobre cómo el éxito económico del país y la ofensiva ideológica de los gremios empresariales entregaron un nuevo estatus político a la élite emergente. Discute finalmente el rol de los “circuitos culturales del capitalismo” en la promoción del sector privado y la defensa del modelo de mercado. Este ensayo utiliza material recolectado en 60 entrevistas realizadas en 2008 y 2009 con agentes de la élite económica, como empresarios, consultores de empresas, periodistas económicos y académicos de los negocios.

El texto se estructura en cuatro partes. Primero, explora los principales cambios en los grupos económicos en este período, e indaga sobre factores políticos determinantes en la emergencia de nuevos conglomerados. Segundo, expone algunas singularidades de la cultura de negocios y prácticas laborales de empresariado. Tercero, describe el rol de los circuitos culturales del capitalismo en la promoción de los valores empresariales, reflexionando sobre el impacto de ese discurso en la visión naturalizada que las élites tienen del mercado. El artículo cierra reflexionando sobre la paradoja actual que experimenta el sector privado: la conquista política que significó la elección del empresario Sebastián Piñera como presidente, en vez de fortalecer a los empresarios, parece estar debilitándolos.

II. Rearticulación de grupos económicos en contexto de reforma del capitalismo chileno

La reforma agraria y estatización de empresas durante el gobierno de Allende (1970-1973), la privatización de empresas públicas y creación de nuevos mercados privados por las reformas neoliberales de Pinochet (1973-1990), y la consolidación del “modelo chileno” (Muñoz Goma 2007) de capitalismo jerárquico pro negocios durante los gobier-

nos de la Concertación (1990-2010), implicaron la emergencia de grupos económicos y cambios en la propiedad de las empresas. Durante este período, la clase empresarial sufre transformaciones tanto en su composición interna como en su participación en la política económica y en el debate ideológico (Montero 1993). La élite económica se amplió (Tironi 1999), se fusionó con y en parte reemplazó a las élites tradicionales (Gárate 2012). Una nueva clase empresarial surgió al alero del régimen militar. Funcionarios y grupos económicos vinculados con la dictadura se beneficiaron de las privatizaciones (Mönckeberg 2001; Cámara de Diputados de Chile 2005; Huneus 2001). La posición de privilegio en los nuevos mercados de servicios privados de pensiones, salud, energía, telecomunicaciones o educación superior, entre otros, habría facilitado su desarrollo y expansión posteriores.

La concentración de la propiedad es un rasgo histórico del capitalismo chileno. Si bien el tipo de capitalismo liberal (Tironi 2006) desarrollado desde la década de 1980 cambió los modos de acumulación y vio emerger nuevas fortunas, el protagonismo de los grupos económicos ha sido una constante en la historia de Chile. Medio siglo atrás, Lagos (1962) alertaba que la configuración del capital estaba concentrada en el latifundio, los bancos y la industria⁴. Los principales conglomerados se formaban alrededor de la banca y tenían una enorme influencia en el régimen jurídico-institucional del país. Como las grandes unidades de producción estaban en manos privadas, Lagos (1962) concluía que el defecto del sistema capitalista era que las ventajas y utilidades obtenidas benefician solo a unos pocos grupos, aumentando su poder económico.

Dos décadas después, Dahse (1979) construyó “el mapa de la extrema riqueza de Chile”, el cual daba cuenta de importantes cambios en la propiedad, pero no en la concentración de la riqueza. La estatización de bancos y empresas durante el gobierno de Allende, la posterior devolución durante el régimen militar y la primera ola de privatizaciones (1974-1978) afectaron la composición de los grupos económicos. En 1979, el 53% de los bienes de las 250 mayores empresas privadas era controlado por cinco grupos económicos, que junto a otros cuatro grupos manejaban el 82% de los activos, el 60% de los créditos bancarios y el 64% de los préstamos dados por instituciones financieras. La posesión de bancos seguía siendo un elemento central de los principales grupos económicos⁵.

4 Lagos (1962) constataba que el 4,2% de las sociedades anónimas nacionales controlaba el 60,6% de los capitales invertidos en los sectores de agricultura, minería e industria.

5 Los grupos más importantes a la fecha en términos patrimoniales eran (millones de US\$): 1. Cruzat-Larraín (1.000); 2. BHC (520), 3. Matte (360); 4. Angelini (140); 5. Edwards (74); 6. Luksic (150) (Dahse 1979; Gárate 2012).

Transcurrida otra década, Rozas y Marín (1989) actualizaron el “mapa de la extrema riqueza 10 años después”. Los autores constataron cómo las políticas monetarias de la dictadura, el colapso del sistema financiero en 1982 y la “segunda ola de privatizaciones” (1985-1988) implicaron grandes transformaciones en los grupos económicos. La reorganización de la banca, la emergencia de conglomerados beneficiados con las privatizaciones y la entrada de grupos económicos multinacionales habrían generado una desnacionalización de la economía chilena (Rozas y Marín 1989). Sin embargo, la concentración del capital se mantenía.⁶

Montero (1996) distingue la fisonomía de los grupos económicos a la fecha entre los **conglomerados tradicionales** –Angelini, Luksic y Matte, Cruzat-Larraín– y aquellos que surgen a raíz de las privatizaciones. Entre estos últimos estarían los **tecnoburocráticos** y los **grupos emergentes**. Los **tecnoburocráticos** destacan por ser grupos completamente nuevos, cuyo poder descansa en pocos ejecutivos con un *knowhow* específico, que fueron funcionarios públicos del régimen militar –en empresas públicas o ministerios– y luego tomaron control de las empresas del Estado que privatizaron⁷. Los **grupos emergentes** son conglomerados de menor envergadura compuestos por inversiones familiares o en torno a una empresa o persona, que también se expandieron desde mediados de la década de 1980⁸.

En una línea similar, Fazio (1997, 2000, 2005) vuelve a revisar la composición de los grupos económicos durante las décadas de 1990 y 2000, constatando como presencia mayoritaria la de capitales internacionales asociados a grupos locales. En 1997, los cinco mayores grupos económicos chilenos eran Angelini, Luksic, Matte, Yuraszeck –Holding Enersis– y Grupo Said⁹. Los inversionistas españoles se transformaron en un actor preponderante desde la década de 1990. En el nuevo panorama de internacionalización destacan también las inversiones de grupos chilenos en América Latina –Perú, Argentina y Brasil es-

6 Según Olave (1997), en 1987 solo siete grupos económicos controlaban el 75% de las 300 principales sociedades anónimas, concentrando el grueso de la fuerza exportadora del país.

7 Entre estos grupos están los controladores de Enersis, Endesa, Soquimich, CAP y Banco de Chile, entre otros.

8 Aquí se encontrarían grupos como Errázuriz, Said, Bonfill, Saieh, Del Río, Gilisasti, Sigdo Koppers, Pathfinder, Carozzi, Paulmann, Pizarreño, Cueto-Piñera, CCT, Penta, Enagas, Ripley, Falabella, Hurtado-Vicuña, Fernández-Larraín o Ricardo Claro, entre otros (Montero 1996).

9 Los grupos medianos de capitales nacionales hacia 1996 destacados por Fazio son: Holding Chilquinta, Soquimich, Grupo CAP, Grupo Briones (cemento), Falabella y Almacenes Paris, Banco de Chile, Inversiones Pathfinder, Grupo Sigdo Koppers, ECSA, Grupo Ricardo Claro y los Grupos de las familias Ibáñez y Saieh.

pecialmente– en sectores como energía, forestal o comercio-*retail* (Benítez 1991). Por último, para el primer lustro del siglo XXI, Fazio (2005) constata que las principales modificaciones en el mapa de la extrema riqueza fueron originadas por fusiones, tomas de control y movimientos de capitales entre consorcios nacionales. Los principales grupos económicos internos continuaron siendo los mismos (Luksic, Angelini, Matte), pero se produce un crecimiento de actores provenientes de los sectores comercio-*retail*, servicios y financiero, como los grupos Solari, Paulmann, Ibáñez, Saieh y Piñera.

En la revisión más reciente, Lefort (2010) constata que la mayoría de los grupos empresariales en Chile son relativamente jóvenes y están dirigidos por la segunda o tercera generación de familias fundadoras, aunque en algunos casos el control ha pasado a equipos de ejecutivos y empresas extranjeras. Los grupos chilenos muestran alta concentración de propiedad, están controlados por estructuras piramidales y directorios vinculados por redes sociales y familiares. Aunque la gestión se ha profesionalizado, las decisiones estratégicas las siguen tomando las familias controladoras. Lefort (2010) recuerda que si bien las compañías chilenas hoy son principalmente privadas, en su mayoría fueron creadas por el Estado chileno y su esfuerzo industrializador a través de la Corfo desde 1939. No es el caso, sin embargo, del *retail* y la distribución de productos comerciales que son los sectores más destacados en la última expansión de los grupos chilenos.

Para conectar estos cambios en la propiedad de las empresas con los procesos sociopolíticos del período, Arriagada (2004) destaca cuatro eventos históricos que implicaron destrucción y reconstrucción de capital, y que explicarían la forma del actual empresariado. Primero, la reforma agraria, agilizada desde 1967, ampliada durante el gobierno de Allende, y la posterior “contrarreforma agraria” de los militares –que habría generado una nueva clase empresarial del agro sobre la base de quienes adquirieron tierras al Estado–. Segundo, la estatización de bancos y grandes empresas comerciales e industriales entre 1970-1973, la posterior devolución a privados y la “primera ola de privatizaciones” durante el régimen militar entre 1974 y 1978¹⁰. Estas privatizaciones –y las que vendrían– estuvieron marcadas por discrecionalidad, nulos mecanismos de control y falta de transparencia, facilitando la concentración de capital durante el régimen militar. Tercero,

10 La Junta Militar devolvió a sus antiguos propietarios o “normalizó” las empresas estatizadas durante el gobierno de Allende, especialmente las cerca de 300 empresas “intervenidas” y cuya propiedad aún no se había transferido legalmente al Estado. En la “primera ola” de privatizaciones, luego, otro grupo de alrededor de 200 empresas del Estado –sectores industrial, financiero y comercial– pasaron a capitales privados (Stallings 2001; Larraín y Vergara 2000; Gárate 2012).

los cambios en la propiedad que generó la política de desregulación de los “Chicago Boys”. El “funcionamiento del mercado” habría favorecido a los grandes grupos que tenían bancos, pues accedían a los mercados financieros internacionales a tasas bajas y prestaban a empresas locales a tasas convenientemente altas (Arriagada 2004). Luego, varias fortunas acumuladas en esos años colapsaron con la crisis financiera de 1982, y llevaron al Estado a realizar la mayor intervención bancaria en la historia de Chile –21 bancos intervenidos (Barandiarán y Hernández 1999)–, produciendo otro gran cambio de propiedad en las empresas. Esta crisis agudizó la desarticulación y rearticulación del tejido productivo iniciado años antes (Montero 1996). Cuarto, la “segunda ola de privatizaciones” (1985-1988), en que se privatizaron los bancos intervenidos durante la crisis de 1982, sus empresas asociadas –el “área rara”¹¹– y una veintena de empresas públicas Corfo de propiedad histórica del Estado, como telecomunicaciones, energía y transporte aéreo, entre otras¹². La Constitución de 1980, además, permitió la creación de nuevos mercados privados en torno a pensiones AFP, aseguradoras de salud –Isapres (Ossandón 2009)– y educación superior, entre otros, que fortalecieron nuevos grupos económicos ligados al régimen militar. Para participar en las privatizaciones era necesario contar con un enorme poder de compra, que por la crisis financiera de 1982-1983 el sector privado chileno no poseía. La asociación con capitales internacionales (Rozas y Marín 1989) y la autorización en 1986 a las AFP para adquirir acciones de dichas empresas, permitió a los conglomerados nacionales ser actores protagónicos de las privatizaciones. Las AFP se convirtieron así en uno de los mayores accionistas de las empresas públicas privatizadas (Gárate 2012).

11 El “área rara” lo constituyeron 43 empresas que fueron reprivatizadas, incluyendo los dos mayores bancos del país (el Banco de Chile y el Banco de Santiago), las AFP Provida y Santa María; y las empresas relacionadas con los bancos como la Compañía de Petróleos de Chile (Copec), Forestal Arauco y la Industria Forestal S.A. (Hachette 2000; Cámara de Diputados de Chile 2005; Gárate 2012).

12 Durante la segunda mitad de la década de 1980 se vendieron 27 empresas Corfo –históricamente de propiedad pública–, 18 completas y 9 parcialmente. Las principales fueron de telecomunicaciones (CTC y Entel), generación de energía (Endesa), acero (CAP) y transporte aéreo (LAN-Chile), distribución de electricidad (Endesa y Chilectra), siderurgia (CAP), petroquímica y minería no metálica (Soquimich), y producción azucarera (Iansa). Bajo la propiedad del Estado solo quedaron Codelco –cobre–, ENAP (petróleo) y el Banco del Estado (Marcel 1989). Gárate (2012) destaca que las empresas públicas se encontraban en buen pie cuando fueron privatizadas, lo que refuerza la idea de una privatización con intereses políticos e ideológicos, por sobre criterios técnicos de eficiencia. El valor en que fueron vendidos también ha sido cuestionado (Marcel 1989), aunque nunca se ha llevado a cabo un juicio legal a este proceso. La estricta defensa de las privatizaciones por parte de militares y empresarios durante la “transición pactada” a la democracia de la década de 1990 inhibió la posibilidad de escrutar el proceso. La indagación más sistemática, tal vez, fue realizada por una comisión formada en la Cámara de Diputados en 2005 (ver Informe Oficial de la Comisión Privatizaciones: <<http://www.congreso.cl>>).

Tres sectores habrían sido los grandes beneficiados de la “segunda ola de privatizaciones” (1985-1988), según Arriagada (2004). Primero, tecnócratas del régimen militar que idearon mecanismos para quedarse con las empresas que estaban encargadas de privatizar (Mönckeberg 2001; Marcel 1989) –e.g., los grupos **tecnoburocráticos** según Montero (1993)–. Segundo, aquellos grupos económicos que habían hecho menos compras en la primera ola de privatizaciones y que en el momento de la crisis financiera de 1982 disponían de liquidez –como Angelini–. Tercero, inversionistas extranjeros que participaron en las privatizaciones asociadas con grupos locales (Fazio 1997). La presencia de una veintena de corporaciones multinacionales hacia finales de la década de 1980 era para Rozas y Marín (1989) señal de una desnacionalización de la economía chilena.

A los cuatro eventos descritos por Arriagada (2004), agregaría dos fenómenos que han delineado la fisonomía de los grupos económicos en los últimos veinte años. Primero, la profundización del capitalismo chileno durante los gobiernos de la Concertación (Muñoz Goma 2007; Tironi 2006). Desde 1990 se completaron las privatizaciones de empresas que habían sido parcialmente privatizadas con Pinochet, se ampliaron los tratados de libre comercio, incrementando la internacionalización de la economía chilena¹³, y se constituyeron nuevos mercados a través de concesiones de obras públicas, como carreteras, sanitarias y puertos. Esta ampliación vio sumar a capitales internacionales, principalmente españoles, como actores relevantes en las élites locales (Bucheli y Salvaj 2010), especialmente en sectores como telecomunicaciones, energía y banca. Este período además vio florecer a grupos económicos chilenos en nuevos sectores como el comercio-*retail* (Falabella, Cencosud, D&S) cuya expansión no ha sido solo a nivel local sino también regional –Argentina, Perú–, así como la industria del salmón, forestal y otras basadas en extracción de recursos naturales.

Segundo, la creciente formación de oligopolios en varios sectores de la economía como farmacias, grandes tiendas comerciales, bancos o supermercados, especialmente desde la década de 2000 (Lamarca 2009). La fusión de conglomerados locales –y algunos internacionales– en el control de grandes empresas está marcada, paradójicamente,

13 Desde la década de 1990 Chile ha firmado acuerdos de libre comercio internacional con una treintena de países. Actualmente cuenta con tratados de libre comercio con Australia, Panamá, Japón, Estados Unidos, Corea del Sur, China, Canadá, México, Centroamérica y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza). Además cuenta con acuerdos de asociación con la Unión Europea y el P4 (Nueva Zelanda, Singapur, Brunéi y Chile) y acuerdos de complementación con Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y el Mercosur. <<http://www.aduana.cl>>.

por la diversificación de las inversiones de los grupos económicos en distintos rubros. Estas fusiones, traspasos de propiedad y toma de control de empresas, si bien no han estado ausentes de polémicas y tensiones¹⁴, habrían reforzado la posición dominante de los principales conglomerados locales. El panorama se caracteriza entonces por la diversificación (los grupos tendrían propiedad en distintos rubros), una mayor movilidad en la propiedad (ventas, fusiones y tomas de control) y también mayor movilidad entre ejecutivos.

Los principales grupos económicos por década son:

1980	1990	2000
<p>Previamente a la crisis de 1982</p> <p>Tradicionales históricos: Matte, Angelini, Luksic, Cruzat-Larraín, Edwards, B.H.C. (Vial).</p> <p>Emergentes: Yarur Banna, Yarur Lolas, Hochschild, Sumar, Said, Briones, Puig, Galmez, Lepe, Piquer y Lehman, Abalos y González, Mustakis, Schiess, Andina, Sáenz, Banco de Concepción, Menéndez Prendez, Himmas, Yarur Asfura, Stein Morig, Ibáñez Ojeda, Furman, Pico Cañas, Tattersall, Ardizzoni, Arancibia, Marín Acuña, Comandari, Camelio, Sahlí-Tassara, Pollak (Dahse 1979).</p> <p>Grupos extranjeros: Carter Holt Harvey; Schmidheiny; Bin Mahfouz; Eternit; Shell; B.A.T.; Swedish Match; Fletcher Challenge; Nestlé; Cemento Melón; Paulaner; Dairy Board;</p>	<p>Cinco principales: Angelini, Luksic, Matte, Yuraszcek – Holding Enersis, Grupo Said (Fazio 1997).</p> <p>Grupos medianos: Holding Chilquinta, Soquimich, Grupo CAP, Grupo Briones (cemento), Falabella y Almacenes Paris, Banco de Chile, Inversiones Pathfinder, Grupo Sigdo Koppers, ECSA, Grupo Ricardo Claro; Grupo Ibáñez; Grupo Saieh (Fazio 1997).</p>	<p>25 grupos principales según SVS + <i>El Mercurio</i>, diciembre de 2007 (Lefort 2010)</p> <p>Angelini, Endesa, Luksic, Paulmann, Solari-Cuneo-Del Río, Claro, Matte, Santander Chile, Ibáñez, Marín-Del Real, Sigdo Koppers, Calderón, CAP (de Andraca), Said, Penta, CTC, SQM, Urenda, Saieh, Fernández León, Larraín-Vial, Aguas Andinas, Yarur, Hurtado Vicuña, Iansa, Chilean SEO.</p>

14 Por ejemplo, el intento fallido de fusión entre Falabella, cadena de comercio detallista, y D&S, el principal conglomerado de supermercados, en 2007, estuvo marcado por la violación de las reglas de confidencialidad. Miembros del Directorio de D&S dieron información privilegiada a amigos y familiares que compraron enormes paquetes accionarios justo antes de que la fusión fuera anunciada. Posteriormente, la megaoperación terminó sin realizarse. Más información sobre el caso en *Informe global de la corrupción 2009*, Transparencia Internacional. <http://www.transparencia.org/publications/gcr/gcr_2009#6.2>.

1980	1990	2000
Bond; Exxon; Citicorp; Bankers Trust; Aetna; American International Group; Rothschild; Security Pacific; Chicago Continental; Banesto; Bansander; Real (Rozas y Marín 1989).		

En suma, las élites económicas vivieron una rearticulación significativa desde la década de 1970. Nuevos conglomerados surgieron al alero del régimen militar, especialmente en nuevos mercados de servicios privatizados. Aunque los capitales extranjeros han invertido en diferentes sectores, los grupos locales han mantenido la administración de las empresas. Y si bien estos conglomerados habrían diversificado su presencia en diferentes rubros, la formación de oligopolios tendería a la concentración del capital.

III. Gestión privada, defensa del modelo y discurso país: ejes de la retórica empresarial en democracia

Los empresarios en Chile se encuentran en una situación privilegiada. Cuentan con una densa red de contactos en distintas esferas sociales (política, militar, eclesiástica, universitaria y medios de comunicación) una institucionalidad que resguarda la expansión de los negocios (amparada en la Constitución de 1980 impuesta por Pinochet), y fuertes patronales empresariales que defienden sus intereses. Desde la década de 1990 los empresarios consolidaron una posición protagónica en un país obsesionado con el crecimiento económico (Tironi 1999), constituyéndose en figura emblemática “de la triunfante economía de mercado” (Montero 1993: 38). En contraste, los sindicatos son débiles, tienen baja capacidad de convocatoria y escasa visibilidad. El modelo de relaciones laborales chileno está hecho a la medida de los intereses empresariales. Los trabajadores no tienen poder de organización sectorial para disputar el reparto de utilidades. Las negociaciones están reducidas por ley al espacio de la empresa, contraviniendo las normas internacionales en materia de huelga.

La clase empresarial chilena, si bien está compuesta por intereses heterogéneos y agendas diversas, se caracteriza por su cohesión interna y por compartir una visión, marcada por un liberalismo monetario y un conservadurismo moral (Mönckeberg 2003; Correa 2004; Thumala 2007; Gárate 2012). Según Tironi (1999), el pensamiento económico neoli-

beral operaría como una ideología que puede responder a todas las preguntas para este sector. Durante los gobiernos de la Concertación (1990-2010), los representantes empresariales presentaron una desconfianza general hacia el Estado y la política (Arriagada 2004). En general, consideran que la principal política social es el crecimiento económico, y la gran privatización pendiente es la gestión del Estado. La elección del empresario Sebastián Piñera como presidente encarnó el sueño de modernizar el gobierno para el sector corporativo.

El empresariado chileno tiene una marcada posición política de derecha. Los Chicago Boys y el régimen de Pinochet son considerados actores fundantes del Chile actual, y los empresarios protagonistas de la modernización del país (Lamarca 2009). Muchos representantes gremiales tuvieron responsabilidades en el régimen militar, por lo que Arriagada (2004) sostiene que se trata de la élite económica más ideologizada del continente. Para estos, los temas que van en contra de su agenda –como regulaciones laborales, sindicalismo o negociación colectiva– se opondrían a los intereses del país, y pondrían en riesgo el orden y la estabilidad (Ljubetic 2008). Su ideal económico son mínimas regulaciones que limiten el emprendimiento. Su visión del mundo del trabajo aún manifiesta retazos de las trincheras opuestas que empresarios y trabajadores ocuparon durante la dictadura (Ljubetic 2008)¹⁵. El vínculo entre militares, partidos de derecha y grandes gremios empresariales es a lo que Cortés Terzi (1997) se refería como el “circuito extrainstitucional del poder”, una red informal de influencia del sector económico sobre los actores políticos, reforzada por la propiedad de los medios de comunicación. Este circuito tuvo especial presencia durante las controversias respecto a las privatizaciones y el régimen militar durante la década de 1990. Así, los gremios empresariales se transformaron en puntal de referencia de la “defensa del modelo económico”, ejerciendo amplia influencia para resguardar la legislación e intereses de las empresas. Las patronales, altamente ideologizadas, operaban como bloque para mantener la “soberanía empresarial” y mantener cerrados “los pilares conceptuales del sistema” (Campero 2003).

Este empresariado de raíces pinochetistas ciertamente se ha modernizado en años recientes, aunque pareciera mantener viejas convicciones. Entre las razones de cambio estarían, primero, la natural renovación generacional, que ha sumado nuevos ejecuti-

15 Esta visión suele manifestarse por ejemplo en los procesos de reclutamiento de ejecutivos. En las grandes empresas chilenas es bien visto que los ejecutivos tengan “mano dura”. Las empresas valoran que los postulantes tengan conciencia social, pero sobre todo que muestren compromiso irrestricto con la rentabilidad de la empresa y puedan hacer despidos si es necesario.

vos cuya trayectoria está menos marcada por las divisiones políticas de la dictadura, y más por carreras técnicas como gerentes de empresas. Segundo, la reputación de Pinochet pasó a ser cada vez más indefendible. La conciencia pública sobre crímenes y violación de los derechos humanos se amplió tras su detención en Londres en 1998, y el descubrimiento de cuentas bancarias con nombres falsos en los Estados Unidos con más de US\$ 25 millones del fisco, en 2002, pulverizó su reputación. El mito del general “duro pero honesto” se desvaneció. Su fallecimiento en 2006 facilitó que el empresariado se desmarcara aún más del general. Tercero, los gremios empresariales comprendieron que una asociación política tan marcada no facilitaba sus relaciones con el gobierno ni el alcance de sus intereses. Ex ministros de la Concertación fueron crecientemente invitados como miembros de directorios de empresas, y algunos incluso se convirtieron en sus portavoces¹⁶. Los representantes de los gremios empresariales –CPC, Sofofa– pasaron a estar más alineados con el centro político, y finalmente acabaron eligiendo a un empresario con vínculos concertacionistas como representante¹⁷. Los empresarios han intentado neutralizar su posición política. Por último, la defensa del “modelo económico” y los principios ideológicos que agrupan a los empresarios, gozan de cierto consenso entre las élites políticas y los servidores públicos. Pareciera entonces que el empresariado ya no necesita ser el garante del modelo, como lo era en la década de 1990, pues las “leyes del mercado” se habrían naturalizado entre las tecnocracias político-económicas.

La élite empresarial que emerge desde la década de 1980 se caracteriza también por una revolución gerencial. Los empresarios profesionalizaron su gestión. Una nueva clase de ejecutivos con credenciales académicas pasó a administrar las grandes empresas¹⁸. Los

16 Bucheli y Salvaj (2010) estudiaron el uso de directores de empresas relacionados con la coalición política de gobierno como estrategia comercial de industrias altamente reguladas. Encontraron que los nuevos grupos económicos internacionales, en particular las multinacionales españolas, buscarían directorios políticamente variados para tener una relación más fluida con los reguladores. Las empresas tradicionales chilenas, en cambio, no utilizaron esta estrategia durante los gobiernos de la Concertación.

17 La presidencia de la Sofofa y CPC de Juan Claro en 2003 representó una mejora en las relaciones con el gobierno de Lagos, concretada en una “agenda modernizadora” del sector. Al contrario, sus antecesores –José Antonio Guzmán, Walter Riesco y Fernando Ariztía en la CPC o Felipe Lamarca en la Sofofa– se caracterizaron por un carácter confrontacional y defensa del régimen. De 2008 a 2010 el presidente de la CPC fue Rafael Guillisasti, del Grupo Concha y Toro, ex miembro del MAPU, movimiento conectado a los orígenes de la Concertación.

18 Esta profesionalización de los *managers* o administradores es una tendencia visible en las grandes y medianas empresas, pero no es una realidad extendida en las pymes, donde la formación académica es menos frecuente (Dirección del Trabajo Gobierno de Chile. <<http://www.dt.gob.cl>>).

cuadros administrativos han homogeneizado su formación, privilegiando a los ingenieros comerciales o civiles con MBA o postgrados de administración. Por ejemplo, un estudio sobre la educación de los líderes corporativos de Seminarium (2003) constataba que más del 70% de los gerentes y empresarios de las principales empresas son ingenieros civiles o comerciales. Esta “ruta lógica” en la formación de los ejecutivos tendría impacto en las percepciones de mundo y el carácter ideológico con que entienden los mercados. Para muchos de ellos, los mercados serían vistos, por un lado, como una visión ideal de actores racionales, pero a la vez como algo empírico que funciona permanentemente¹⁹. Los saberes de economía y gestión gozan de especial reputación en este circuito.

Los *managers* chilenos resaltan además por tener una visión economicista y un tipo de “*management duro*” orientado a la métrica, el control y la eficiencia²⁰. La fascinación por la técnica, el valor que se otorga a las ciencias económicas y el encandilamiento con el *management* del empresariado están vinculados a los predicamentos de los Chicago Boys y la experiencia del régimen militar. La prohibición de los partidos políticos, el desprestigio de la política como **politiquería** y la represión de los sindicatos significó no solo un desarme de la trama social, sino también un refuerzo cultural del carácter técnico (Montero 1993). La validez “científica” y la “neutralidad” de las ciencias económicas incrementaron su valor en dictadura (Valdés 1995), y la tecnocracia de los economistas de Chicago constituía un seguro táctico para el régimen militar contra el posible retorno de la política y los políticos (Gárate 2012). Desde finales de la década de 1980, el discurso económico liberal adquirió un estatuto particular en Chile, ampliando el reconocimiento de los economistas como profesión (Montero 1993). Los nuevos grupos económicos que se beneficiaron con las privatizaciones, además, provenían del mismo entorno del régimen militar, constituido por administradores y economistas de corte neoliberal, instalando

19 Como comenta Ossandón (2010) en <<http://blogs.icio.cl/practicasculturales>>, la formación de economistas y empresarios al estilo de la Universidad de Chicago y la Pontificia Universidad Católica de Chile “es un complejo sistema moral que combina una visión de actores racionales con una comprensión de los mercados como algo que es al mismo tiempo empírico (algo que funciona todo el tiempo), pero también ideal, como una forma más eficiente, y en cierto sentido más justa, de institución social”. Los mercados serían vistos como formas de solucionar tanto problemas sociales tradicionales (pensiones) como emergentes (crisis ambiental). Para entender esta mirada desde dentro, ver *La Escuela de Chicago: una mirada histórica a 50 años del convenio Chicago/Universidad Católica. Ensayos en honor a Arnold C. Harberger*, editado por Rosende (2007).

20 La obsesión de los ejecutivos chilenos por las herramientas de gestión cuantificables es sobresaliente. Por ejemplo, Ramos (2012) constata la forma como la planificación estratégica, el *benchmarking*, la calidad total o la reingeniería han sido apropiadas en las grandes empresas, generando una gubernamentalidad particular, marcada por el control, la eficiencia y una gestión más compleja.

do sus criterios de gestión²¹. Como destaca Callon (1998; Caliskan y Callon 2009, 2010), las ciencias económicas no solo describen o legitiman ciertas realidades, sino también contribuyen a modelar y coordinar ciertas prácticas y decisiones. La constitución de los mercados privados emergentes de las privatizaciones está marcada fuertemente por las visiones de los economistas liberales²². La credibilidad en los economistas no solo ganó espacio entre los empresarios, sino también en la política (Montecinos 1997).

El empresariado chileno resalta además por una recargada retórica de compromiso con el país. Su discurso de generadores de empleo y progreso refleja su anhelo de mantener su posición protagónica. En palabras de la directora de uno de los principales medios económicos: “Los empresarios sienten un sentido de responsabilidad con el país. Si bien tienen negocios en el extranjero, se enorgullecen de vivir en Chile. Suelen distinguirse de sus pares peruanos o argentinos, que viven en el exterior y administran sus negocios a distancia. Tienen una opinión política marcada y juegan un papel importante, papel que quieren seguir ejerciendo” (entrevista, enero de 2009).

En las narrativas que Thumala (2007) recogió de los empresarios destaca la conciencia que estos tienen de sus niveles de conocimiento en sus áreas de trabajo. Pero también resalta la pretensión de tener un comportamiento ético impecable o un mejoramiento moral constante. “Estos hombres quieren ser identificados con los ideales de superioridad profesional y ética, y con la justificación de un **‘gobierno de los mejores’**” (2007: 97)²³. La comunidad empresarial proclama una institucionalidad estable y un ambiente de negocios honestos. Declara no pagar coimas ni tener prácticas de corrupción. Si bien el entorno empresarial chileno es reconocido desde el *establishment* financiero internacional por su estabilidad y legalidad, el hecho de ser una élite pequeña, de estrechos vínculos familiares y políticos, daría lugar a potenciales conflictos de intereses (Tironi

21 Alvaro Saieh y Jorge Selume, por ejemplo, ambos exitosos empresarios en las décadas de 1990 y 2000, fueron directores de la facultad de economía de la Universidad de Chile en la década de 1980. Saieh, en particular, ha logrado construir una de las principales fortunas del país, con presencia en diversos rubros: medios de comunicación, bancos y supermercados, entre otros (Mönckeberg 2009).

22 Ossandón (2009), por ejemplo, estudió la creación del seguro de salud privado en Chile (Isapres), y mostró cómo el conocimiento económico ha sido un agente activo en la producción de nuevos mercados, abriendo un nuevo espacio de poder técnico y económico. La forma como conocimientos económicos y negocios se combinaron influyó en la formación de las Isapres durante las reformas sociales de principios de la década de 1980, así como en las múltiples reformas durante los gobiernos de la Concertación.

23 Sorprende constatar como Thumala (2007) captura con antelación el que será justamente uno de los eslóganes del gobierno de Piñera (2010), “el gobierno de los mejores”, especialmente para justificar la elección “técnica” –y no política– de sus ministros y colaboradores.

1999). La cultura empresarial local está basada en redes informales que combinan relaciones afectivas con vínculos instrumentales; redes de parientes, compañeros de colegio o universidad condicionan la forma de hacer negocios (Thumala 2007). Diversas controversias de conflictos de interés, colusión para la fijación de precios, uso de información privilegiada o falta de transparencia en negocios se han manifestado en años recientes, y darían indicios de esta sospecha²⁴. Si bien el entorno de negocios chilenos funciona de manera estable y segura, el discurso purista de los empresarios pareciera no corresponder con la realidad. La endogamia de las élites económicas genera espacios de opacidad en los negocios.

Por último, autores como Arriagada (2004) o Ljubetic (2008) sugieren que los empresarios tienen una concepción apologetica de sí mismos, y que se perciben con una cierta superioridad respecto a otros actores sociales. En la misma línea, Tironi (1999) criticaba a los empresarios chilenos por tener una visión elitista, poco sensible a las demandas del entorno y a los consumidores masivos. Una década después, el mismo Tironi (2012) piensa que el empresariado ha modernizado sus prácticas y las empresas han aprendido a responder a las demandas sociales y ambientales, aunque esta adaptación no habría sido acompañada de una renovación del relato empresarial. En esta visión, el problema sería que el discurso empresarial sigue anclado al pasado, donde regulación y política son enemigos del sector privado. Un análisis de la evolución de las justificaciones (Boltanski y Thevenot 2006 [1991]) de los empresarios chilenos en las últimas décadas, y un contraste con sus prácticas, es un campo de estudio que permitiría dimensionar la penetración del discurso neoliberal, sus acomodaciones y la coherencia con su actuar.

24 Por ejemplo, en 1997 la venta de la multinacional eléctrica Enersis a la española Endesa estuvo marcada por el caso “Chispas”. Un grupo de ejecutivos de Enersis –liderados por Yuraseck– tenía un acuerdo privado con los españoles por unas acciones preferentes por las cuales se pagó un precio doscientas veces superior al resto de los accionistas (Tironi 1999). Otro escándalo público sucedió en julio de 2006, cuando el empresario Sebastián Piñera, accionista de LAN, contando con información privilegiada, no se abstuvo de comprar 3 millones de acciones inmediatamente después de que la junta de accionistas aprobara las declaraciones financieras. En estas se indicaba un aumento de ganancias de LAN de 31% semestral. Cuando los estados financieros se hicieron públicos, las acciones subieron, dejando a Piñera con US\$ 700.000 extraordinarios en una operación de un día. En 2008, además, las tres mayores cadenas de farmacias –que cubren mas del 90% del mercado farmacéutico– fueron descubiertas por la colusión de aumento de precios sostenido en más de dos centenares de medicamentos. Las crecientes demandas por transparencia y el perfeccionamiento de las instancias fiscalizadoras han hecho más evidentes en años recientes las controversias en los negocios. Más información en *Informe global de la corrupción 2009*, Transparencia Internacional. <http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_2009#6.2>.

IV. La renovación del *ethos* empresarial y la ofensiva ideológica de los gremios

El rearme de los privados no solo responde a las condiciones favorables para los negocios que brindaron las reformas neoliberales, sino también a la renovación ideológica del empresariado local. La “gran transformación” (a la Polanyi) comenzó en 1975, cuando los Chicago Boys –un grupo de economistas jóvenes de la Universidad Católica educados en el monetarismo de Harberger y Friedman en la Universidad de Chicago– entraron a ministerios claves del régimen de Pinochet e implementaron un programa radical de liberalización económica que iba en contra de la cultura corporativa del ejército y del empresariado (Valdés 1995). Los Chicago Boys redujeron los aranceles de intercambio, implementaron la primera ola de privatizaciones (1975-1978) y desregularon el mercado del trabajo, entre otras medidas de “ordenamiento”, transformando profundamente las relaciones entre empresas, Estado y mercado. El programa económico esbozado en El Ladrillo (Centro de Estudios Públicos 1992 [1973]) por los Chicago Boys sirvió no solo como guía práctica para implementar las reformas, sino también como dispositivo ideológico para reeducar y unificar a los empresarios²⁵. Pero esta no fue una transformación fácil. La unidad sin precedentes que se dio entre los gremios antes del golpe no tardó en fracturarse frente a la política de *shock* de 1975 (Montero 1997). Si bien los empresarios apoyaron el golpe de Estado, las políticas de los Chicago Boys fueron resistidas por pequeños y medianos industriales, que acostumbrados a un capitalismo protegido por el Estado se vieron obligados a competir. La liberalización del comercio y apertura económica impulsada por el régimen, cual destrucción creativa a la Schumpeter (1994 [1942]), produjo la quiebra de muchas empresas y la crisis financiera de 1982, generando resistencias al monetarismo de los Chicago Boys.

La quiebra de empresas y el colapso de la banca llevó a los líderes empresariales a reactivar las asociaciones gremiales y agruparse tras la Confederación de la Producción y el Comercio²⁶, con el propósito de ejercer presión sobre el régimen de Pinochet y forjar consensos

25 Las ideas del Ladrillo pueden resumirse en cuatro principios: (i) el mercado como principal asignador de recursos; (ii) el individualismo: los individuos deben resolver sus problemas personalmente en el mercado y no a través de organizaciones colectivas; (iii) el tecnocratismo: los técnicos toman decisiones “científicas”, no así los políticos; y (iv) el antiestatismo: la intervención del Estado coarta la libertad individual. Sin libertad económica no hay libertad política (Montecinos 1993).

26 La Confederación de la Producción y el Comercio –CPC– agrupa las asociaciones empresariales de las diferentes ramas productivas: Sociedad Nacional de Agricultura; la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo; la Sociedad Nacional de Minería –Sonami–; la Sociedad de Fomento Fabril –Sofofa–; la Cámara Chilena de la Construcción; y la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. Más información en <<http://www.cpc.cl>>.

sobre la política económica (E. Silva 1998: 218). Además de designar a Hernán Büchi como ministro de Hacienda, en 1985 Pinochet nombró algunos representantes de las empresas en otros ministerios (e.g., Collado, Delano). La inclusión de empresarios en el régimen de Pinochet no solo le entregó un rumbo pragmático al neoliberalismo chileno, sino también aseguró el apoyo del sector privado. Desde entonces, los canales de colaboración y consulta entre el gobierno y las asociaciones empresariales se han mantenido fluidos (Schneider 2004). Con el objetivo de aumentar la influencia en las políticas públicas, el sector privado invirtió en sus asociaciones gremiales, profesionalizando su personal y los departamentos técnicos de estas asociaciones (E. Silva 1998). Las reformas de mercado ganaron respaldo transversal dentro del sector privado recién hacia 1985, tras la recuperación de la crisis financiera (Cavallo *et al.* 1988). Como explica Montero (1993: 37), “la experiencia acumulada durante la crisis de 1982-83 y una mayor participación en la formulación de políticas en los últimos años de la dictadura militar explican por qué los empresarios chilenos llegan a la fase de democratización del régimen político en posición de fuerza”. En suma, el régimen de Pinochet regularizó el comportamiento de los empresarios, imponiéndoles una disciplina con la que no contaban. La apertura comercial y el rol articulador del mercado terminaron por imponerse como mantra del sector.

La capacidad de darle trascendencia a la acción económica y de generar un relato épico del éxito comercial fue fundamental para el éxito de los privados. Desde la década de 1980, los gremios lanzaron una ofensiva ideológica que buscaba instruir a empresarios y ejecutivos en una cultura de negocios que le diera espaldas intelectuales al modelo neoliberal, difundiendo los valores de la propiedad privada y de los equilibrios macroeconómicos. La clase empresarial invirtió en instituciones académicas, centros de estudios, asociaciones gremiales y medios de comunicación destinados a transmitir sus ideas. Es decir, invirtió en lo que Nigel Thrift (2005) llama “circuitos culturales del capitalismo”: el aparato discursivo que le ha dado un giro reflexivo a las empresas. Instituciones como el Centro de Estudios Públicos (CEP), el Instituto Racional para la Administración de la Empresa (Icare) y una renovada prensa económica cobraron fuerza entre los empresarios y en parte de la opinión pública. Asimismo, tras la liberalización del mercado educacional se consolidó una red de universidades privadas pro negocios (Mönckeberg 2005, 2007), que se convirtió en la base de la instrucción del “pensamiento pro sector privado”. Montero (1993), por ejemplo, destaca la Enade²⁷ de 1986 como una de las primeras ofensivas

27 Enade, o Encuentro Nacional de la Empresa Privada, es la mayor reunión de empresarios anual. En 1986 el encuentro se llamó “El empresario, motor del progreso”, y fue organizada por la CPC e Icare en Casa Piedra, uno de los principales espacios de reunión empresarial.

en que la iniciativa privada es difundida instructivamente. Ahí se llamaba a los empresarios a “comprometerse activamente en una acción de promoción, defensa y desarrollo de los principios básicos de la libre empresa, frente a todos los estamentos sociales y políticos del país” (1993: 52). Del mismo modo, estudios como *La privatización de empresas en Chile* de Seminarium (1997, 2005) apuntaban a mostrar la superioridad del sector privado sobre el público.

Transcurridas tres décadas de esta ofensiva, estos circuitos empresariales siguen en expansión, fortaleciendo la capacidad de adaptación de las empresas. Estos circuitos permiten a las firmas instalar temas de interés, construir argumentos para las discusiones legislativas e integrar las críticas que reciben. La incipiente preocupación ambiental o la responsabilidad social de las empresas son ejemplos de esta reacción (Undurraga 2012). La profundización de los mercados en Chile, además, estimuló el surgimiento de industrias periféricas como servicios financieros, bancos de inversión, consultoras de investigación de mercado, márketing, reclutamiento y comunicaciones, que han sofisticado el funcionamiento de las firmas. Al mismo tiempo, la expansión de la industria del *management* y el lucrativo negocio de la capacitación y los nuevos saberes para ejecutivos han potenciado la *performance* empresarial. En suma, entre la sofisticación del mercado y la ampliación de los circuitos culturales, el capitalismo chileno emerge robusto, reflexivo y seductor.

El derrotero de estos circuitos, por cierto, estuvo condicionado también por las condiciones políticas de la transición. Entre ellas, por la renovación tecnocrática que experimentó la *intelligentsia* de centro-izquierda de la mano de los economistas de Cieplan (P. Silva 2009; Puryear 1994; Gárate 2008); por la valoración creciente de la lógica económica en los partidos políticos (Montecinos 1997); por la colonización de los puestos de gobierno por parte de los economistas profesionales, en su mayor parte formados en los Estados Unidos (Montecinos y Markoff 2010); y desde luego, por las condiciones de amarre en que surge el consenso entre las élites políticas y económicas durante la década de 1990. A ello hay que sumar la ampliación del consumo que se extendió en “los dorados años 90” (Tironi 2002), y que el perfeccionamiento de las regulaciones y la institucionalidad del capitalismo chileno durante los gobiernos de la Concertación fortaleció la legitimidad de los mercados.

No es sorpresa entonces que los discursos sobre el liderazgo, el emprendimiento y la responsabilidad social empresarial, y el nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello

2005) a la chilena²⁸, abundan en los espacios empresariales, promoviendo una visión naturalizada del mercado, en la que este aparece como un desarrollo espontáneo. Icare, en particular, tiene amplia legitimidad y convocatoria en el empresariado local²⁹. El maridaje entre prensa económica e instituciones pro negocios, cuyos propietarios coinciden con los grandes grupos económicos (Mönckeberg 2009), permite a los empresarios popularizar sus posiciones³⁰. Una cierta noción de figuras públicas o *celebrities* –identificadas con nombre y apellido– caracteriza su cobertura. Este circuito pro empresas ha promovido una identidad de Chile como un país exitoso, emprendedor y dinámico (Subercaseaux 1999; Larraín 2001). Esta narrativa tiende a resaltar tanto la figura del empresario como la idea de empresa, como creadores de prosperidad.

A manera de cierre: los empresarios al poder y las paradojas de la concentración

La elección de Sebastián Piñera como presidente de Chile en 2010 fue celebrada por el sector privado como un reconocimiento al gran empresariado. Finalmente un empresario asumía el principal cargo público. Contrario a la lógica política de contener las expectativas ciudadanas, cual inversionista financiero, Piñera apostó a doblar la apuesta. Antes de asumir su mandato, prometió una “nueva forma de gobernar”, cuyo renovado sentido de urgencia daría eficiencia a su gestión. Chile no había crecido lo suficiente, argumentaba Piñera, porque el enfoque “político” de la Concertación se centró demasiado en lamentar las externalidades negativas del mercado, y no lo suficiente en las condiciones de competencia para desarrollar los negocios. Si Chile quería volver a crecer

-
- 28 Boltanski y Chiapello (2005) analizan las transformaciones del discurso de la gestión en los textos de administración de empresas desde 1960 hasta 1990. Una renovación del discurso del *management* o un “nuevo espíritu del capitalismo” habría emergido en respuesta al capitalismo industrial supervisado por el Estado. Esta nueva crítica abogaría por el involucramiento afectivo de los trabajadores y el refuerzo de su autonomía y creatividad. Este discurso habría facilitado el desmantelamiento del mundo del trabajo, nuevas prácticas de tercerización y la renovación del vigor del capitalismo.
- 29 Icare es la institución clave en la propagación de las ideas del *management*, y principal espacio de encuentro del empresariado chileno. Fundado en 1953 para mejorar la capacitación laboral del sector privado, se convirtió en la década de 1980 en centro promotor de la agenda empresarial. Sus afiliados, las grandes empresas, se reúnen periódicamente en seminarios, capacitaciones y conferencias en torno al desempeño de las empresas.
- 30 Fazio (2005) resalta, por ejemplo, cómo la concentración de la riqueza y el congelamiento de los salarios son presentados generalmente como hechos positivos por los medios de comunicación locales, en cuanto favorecen los “equilibrios macroeconómicos”. Las dos grandes cadenas de prensa escrita, Copesa y El Mercurio, responsables del 90% de las publicaciones, tienen explícitos intereses empresariales (Mönckeberg 2009).

al 6% anual, tenía que recuperar su vigor para competir, su espíritu emprendedor. Para esta tarea configuró un “gobierno de los mejores”. Los servidores públicos no fueron seleccionados por su afiliación a los partidos políticos, sino por su capacidad de gestión en el sector privado. Un grupo de *managers* exitosos, con fuertes vínculos empresariales, fueron investidos como ministros del nuevo gabinete³¹. A los veinte días de gobierno, Piñera declaró: “ya hemos hecho más que la Concertación en veinte años”.

Piñera prometió además que su gobierno “haría las cosas bien”, es decir, que primarían el conocimiento técnico, las metas exigentes y estrictos mecanismos de control. La gestión, a entender del sector, es un proceso políticamente neutro. No importa el campo, la disciplina o los agentes implicados, una administración eficiente es la clave del éxito. Un supermercado, un canal de televisión, una universidad o un ministerio de gobierno, son organizaciones similares. Si los incentivos están bien ubicados y la gestión bien implementada, la administración será rentable y sostenible. Esta “nueva forma de gobernar” del gobierno de Piñera reflejaba la ideología del *management* del empresariado chileno, fascinado por la métrica y por una visión naturalizada del mercado. En esta, la política no se entiende como disputa de ideas, confrontación de fuerzas antagónicas o espacio de participación de las bases sociales, sino como la batalla por la eficacia y por asegurar las mejores condiciones de expansión para los mercados.

Transcurridos tres años del gobierno de Piñera, sin embargo, la “nueva forma de gobernar” y el “gobierno de los mejores” se desvanecieron frente a la realidad. Los chilenos, al parecer, no querían acelerar aún más la competencia y productividad de las empresas, sino contar con mejores condiciones laborales, educación gratuita y de calidad, un reparto más equitativo de los excedentes y un sistema de producción compatible con la protección del medio ambiente. Desde 2011 Chile ha experimentado niveles de movilización que no se registraban desde los cacerolazos de 1982 y las protestas contra la dictadura de Pinochet. Los ciudadanos chilenos parecen haber despertado y han comenzado a exigir que las empresas privadas entreguen algo más (Salazar 2011). Protestas contra el negocio de la educación, las represas en Aysén, y las desigualdades estructurales de un sistema que sitúa las ganancias privadas por sobre la igualdad de oportunidades, son el primer cuestionamiento consistente al modelo económico en tres décadas. Los escándalos de La Polar, la colusión de farmacias y los conflictos de interés de un gobierno

31 Del gabinete inicial del presidente Piñera en 2010, 18 de los 22 ministros tienen grados de ingeniería, economía o administración, y la mayoría tiene postgrados de negocios o economía en universidades de los Estados Unidos.

vinculado a los empresarios, han expandido el malestar hacia sectores tradicionalmente menos propensos al descontento. La sospecha hacia las élites económicas ha crecido significativamente, y la confianza en las instituciones públicas se ha desplomado (Encuesta Nacional ICSO-UDP 2011).

“No al lucro”, la principal crítica contra el negocio privado de la educación, se transformó en ataque central a la lógica del mercado como eje articulador. Temas estructurales como la tributación a las empresas, el sistema binominal y una nueva constitución están siendo planteados con una fuerza inédita en las últimas dos décadas. Para intelectuales como Mayol (2012), el retorno masivo de las protestas habría marcado el fin del ciclo político actual, la repolitización de la sociedad chilena y un cambio estructural en las relaciones de poder entre empresarios, Estado y ciudadanos. Si el orden neoliberal concentró intensamente el poder en el gran empresariado, argumenta Mayol (2012), Chile estaría entrando ahora hacia una era de impugnación de todos los abusos e impunidades de los poderosos, reflejada en la crisis de las instituciones que los cobijaron. Paradójicamente, pareciera ser que el acceso al poder de la clase empresarial de la mano del presidente Piñera, y su intento de intensificar el neoliberalismo chileno, terminó gatillando una reacción social contra los privilegios de los que hasta ahora gozaban los privados. Estará por verse la capacidad del sistema político por recoger estas nuevas demandas, y de los empresarios chilenos para adaptarse a ciudadanos más informados, que reclaman mejores condiciones laborales y una distribución más justa. El tiempo dirá.

Bibliografía

- ARRIAGADA, Genaro
2004 *Los empresarios y la política*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.
- BARANDIARÁN, Edgardo y Leonardo HERNÁNDEZ
1999 “Origins and Resolution of a Banking Crisis: Chile”. En: *Central Bank of Chile Working Papers*, N° 57, pp. 1-66.
- BENÍTEZ, Andrés
1991 *Los nuevos líderes*. Santiago de Chile: Zig-Zag.
- BOLTANSKI, Luc y Eve CHIAPELLO
2005 *Le nouvel esprit du capitalisme*. París: Gallimard.

BOLTANSKI, Luc y Laurent THEVENOT

2006 [1991] *On Justification. Economies of Worth*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.

BOURDIEU, Pierre y Claude PASSERON

2000 [1977] *Reproduction in Education, Society and Culture*. Londres: Sage Publications.

BUCHELI, Marcelo y Erica SALVAJ

2010 *Economic and Political Transitions and Corporate Political Strategy in Emerging Countries: Evidence from Chile*. Fecha de consulta: 12/2010. <<http://www.ibusdept.com/index.php?content=seminars>>.

CALISKAN, K. y M. CALLON

2010 “Economization, Part 2: A Research Programme for the Study of Markets”. En: *Economy and Society*, 39: 1, pp. 1-32.

2009 “Economization, Part 1: Shifting Attention from the Economy towards Processes of Economization”. En: *Economy and Society*, 38: 3, pp. 369-98.

CALLON, Michael

1998 *Laws of the Markets*. Oxford: Blackswell.

CÁMARA DE DIPUTADOS DE CHILE

2005 *Evolución de las normas que regularon el proceso de privatización en Chile desde 1970 a 1990*. Secretaría de la Comisión de Privatizaciones.

CAMPERO, Guillermo

2003 “La relación entre el gobierno y los grupos de presión: el proceso de la acción de bloques a la acción segmentada”. En: *Revista de Ciencia Política*, vol. XXIII, N° 2, pp. 159-76.

CAVALLO, Ascanio; Manuel SALAZAR y Óscar SEPÚLVEDA

1988 *La historia oculta del régimen militar*. Santiago: Ediciones La Época.

CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (CEP)

1992 [1973] *El Ladrillo*. Santiago de Chile.

CEPAL

2010 *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas

CORREA, Sofía

2004 *Con las riendas del poder. La derecha chilena en el siglo XX*. Santiago: Editorial Sudamericana.

CORTÉS TERZI, Antonio

1997 *El circuito extrainstitucional del poder*. ChileAmérica-Cesoc.

DAHSE, Fernando

1979 *El mapa de la extrema riqueza: los grupos económicos y el proceso de concentración de capitales*. Santiago: Editorial Aconcagua.

DEZALAY, Yves y Bryant GARTH

2002 *The Internationalization of Palace Wars: Lawyers, Economists, and the Contest to Transform Latin American States*. Chicago: University of Chicago Press.

FAZIO, Hugo

2005 *Mapa de la extrema riqueza al año 2005*. LOM Ediciones.

2000 *La transnacionalización de la economía chilena. Mapa de la extrema riqueza al año 2000*. LOM Ediciones.

1997 *Mapa actual de la extrema riqueza*. Santiago: LOM-Arcis.

GÁRATE, Manuel

2012 *La revolución capitalista de Chile: en búsqueda de una utopía neoconservadora (1973-2003)*. Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

2008 *Think tanks y centros de estudios. Los nuevos mecánicos de influencia política en el Chile post-autoritario*. Nuevo Mundo, Mundos Nuevos, Coloquios.

HACHETTE, Dominique

2000 *Privatizaciones: reforma estructural pero inconclusa. La transformación económica de Chile*. Santiago: Centro de Estudios Públicos.

HALL, Peter y David SOSKICE

2001 *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Estados Unidos: Oxford University Press.

HUNEEUS, Carlos

2001 *El régimen de Pinochet*. Santiago: Ed. Sudamericana.

ICARE

1990 *Quo vadis, Chile: versión completa del 11° encuentro nacional de la empresa, Ende '89*. Santiago: Icare.

LAGOS, Ricardo

1962 *La concentración del poder económico: su teoría: realidad chilena*. Santiago de Chile: Del Pacífico.

LAMARCA, Felipe

2009 *Las prisas pasan, las cagadas quedan*. Santiago: La Tercera Ediciones.

LARRAÍN, Felipe y Rodrigo VERGARA

2000 *La transformación económica de Chile*. Santiago: CEP.

LARRAÍN, Jorge

2001 *Identidad chilena*. Chile: LOM Ediciones.

LEFORT, Fernando

2010 "Business Groups in Chile". Capítulo 14. En: *The Oxford Handbook of Business Groups*. Estados Unidos: Oxford University Press.

LJUBETIC, Yerko

2008 "La confianza: el desafío para las relaciones laborales en Chile". En: SOTO, Álvaro (editor). *Flexibilidad laboral y subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago. Ediciones Universidad Alberto Hurtado, pp. 89-98.

MARCEL, Mario

1989 *Privatización y finanzas públicas: el caso de Chile, 1985-88*. Colección Estudios Cieplan N° 26, junio.

MAYOL, Alberto

2012 *No al lucro: de la crisis del modelo a la nueva política*. Santiago de Chile: Debate.

MONTECINOS, Verónica

1997 “El valor simbólico de los economistas en la democratización de la política chilena”. En: *Nueva Sociedad*, N° 152, pp. 108-26.

1993 “Economic Policy Elites and Democratization”. En: *Studies in Comparative International Development*, 28/1, pp. 25-53.

MONTECINOS, Verónica y John MARKOFF (editores)

2010 *Economist in the Americas*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc.

MONTERO, Cecilia

1996 “Los empresarios en el desarrollo chileno”. En: *Ensaio FEE, Porto Alegre*, (17) 2, pp. 152-81.

1993 *El actor empresarial en transición*. Colección Estudios Cieplan. Junio.

MÖNCKEBERG, María Olivia

2009 *Los magnates de la prensa*. Santiago de Chile: Debate.

2007 *El negocio de las universidades en Chile*. Santiago de Chile: Debate.

2005 *La privatización de las universidades. Una historia de dinero, poder e influencias*. Santiago de Chile: Copa Rota.

2003 *El imperio del Opus Dei en Chile*. Santiago: Ediciones B Chile S.A.

2001 *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*. Santiago: Ediciones B.

MUÑOZ GOMA, Óscar

2007 *El modelo económico de la Concertación 1990-2005. ¿Reformas o cambio?* Santiago: Catalonia, Flacso.

NÚÑEZ, Javier y Roberto GUTIÉRREZ

2004 *Classism, Discrimination and Meritocracy in the Labor Market: The Case of Chile*. Documento de Trabajo N° 208. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

OLAVE, Patricia

- 1997 *El proyecto neoliberal en Chile y la construcción de una nueva economía*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Ediciones El Caballito.

OSSANDÓN, José

- 2010 “Sociología de la empresa e incertidumbre”. Fecha de consulta: 05/08/2010. <<http://www.icso.cl/practicasculturales/2010/07/sociologia-de-la-empresa-e-incertidumbre/>>.
- 2009 *The Enactment of Private Health Insurance in Chile*. Reino Unido: Goldsmith, University of London.

PNUD

- 2004 *Desarrollo humano en Chile. El poder: ¿para qué y para quién?* Santiago, Chile. <<http://www.desarrollohumano.cl/informes.htm>>.
- 2002 *Desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos, un desafío cultural*. Santiago, Chile. <<http://www.desarrollohumano.cl/informes.htm>>.
- 1998 *Desarrollo humano en Chile. Las paradojas de la modernización*. Santiago, Chile. <<http://www.desarrollohumano.cl/informes.htm>>.

PURYEAR, Jeffrey

- 1994 *Thinking Politics: Intellectuals and Democracy in Chile, 1973-1988*. Londres: Johns Hopkins University Press.

RAMOS, Claudio

- 2012 “Gubernamentalidad y gestión de empresas en Chile: incorporación de conocimientos científico sociales y tendencias de cambio”. Capítulo en: OSSANDÓN, José y Eugenio TIRONI (eds.). *Adaptación. La empresa chilena post-Friedman*. Chile: Ed. Uqbar.
- 2009 *La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada*. Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

ROSENDE, F. (editor)

- 2007 *La Escuela de Chicago: una mirada histórica a 50 años del convenio Chicago/Universidad Católica. Ensayos en honor a Arnold C. Harberger*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

ROZAS, Patricio y Gustavo MARÍN

1989 1989: *El “mapa de la extrema riqueza” 10 años después*. Santiago, Chile: Cesoc / Pries – Cono Sur.

SALAZAR, Gabriel

2011 *En el nombre del poder popular constituyente (Chile, siglo XXI)*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

SCHNEIDER, Ben

2009 “Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America”. En: *Journal of Latin American Studies*, vol. 41, N° 3, pp. 553-75.

2004 *Business Politics and the State in 20th Century Latin America*. Nueva York: Cambridge University Press.

SCHUMPETER, Joseph

2012 [1934] *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard U. Press.

1994 [1942] *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londres: Routledge.

SEMINARIUM

2005 *La privatización de empresas en Chile*.

2003 *La educación de los líderes corporativos*.

1997 *La privatización de empresas en Chile*.

SILVA, Eduardo

2002 “Capital and the Lagos Presidency: Business as Usual?”. En: *Bulletin of Latin American Research*, vol. 21(3), pp. 339-57.

1998 *The State & Capital in Chile. Business Elites, Technocrats, and Market Economics*. Westview Press.

1996 “From Dictatorship to Democracy: The Business-State Nexus in Chile’s Economic Transformation, 1975-1994”. En: *Comparative Politics*, vol. 28(3), pp. 299-320.

SILVA, Patricio

2009 *In the Name of Reason. Technocrats and Politics in Chile*. Pennsylvania State University Press.

STABILI, María Rosaria

2003 *El sentimiento aristocrático. Élite chilena frente al espejo (1860-1960)*. Santiago: Editorial Andrés Bello y Centro de Investigaciones Barros Arana.

STALLINGS, Bárbara

2001 “Las reformas estructurales y el desempeño económico”. En: FRENCH-DAVIS, Ricardo y Bárbara STALLINGS (eds.). *Reformas, crecimiento y políticas sociales en Chile desde 1973*. Santiago: LOM Ediciones.

SUBERCASEAUX, Bernardo

1999 *Chile o una loca historia*. Colección Libros del Ciudadano. Chile: LOM.

SUNKEL, Guillermo y Esteban GEOFFROY

2001 *Concentración económica de los medios de comunicación*. Santiago: LOM Ediciones.

THRIFT, Nigel

2005 *Knowing Capitalism*. Reino Unido: Sage Publications.

THUMALA, María Angélica

2007 *Riqueza y piedad. El catolicismo de la élite económica chilena*. Santiago: Debate - Random House Mondadori

TIRONI, Eugenio

2012 “La empresa chilena ante la democracia”. Capítulo en: OSSANDÓN, José y Eugenio TIRONI (eds.). *Adaptación. La empresa chilena post-Friedman*. Chile: Ed. Uqbar.

2006 *Crónica de viaje. Chile y la ruta de la felicidad*. Santiago: El Mercurio / Aguilar.

2002 *El cambio está aquí*. Santiago: La Tercera / Mondadori

1999 *La irrupción de las masas y el malestar de las élites*. Santiago: Editorial Grijalbo.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL

2009 *Informe global de la corrupción*.

UNDURRAGA, Tomás

2012 “Instrucción, indulgencia, justificación: los circuitos culturales del capitalismo chileno”. Capítulo en: OSSANDÓN, José y Eugenio TIRONI (eds.). *Adaptación. La empresa chilena post-Friedman*. Chile: Ed. Uqbar.

2011 *Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile 1980-2010: antecedentes, preguntas e hipótesis para un estudio de redes.* Working paper ICSO-UDP.

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

2011 *Encuesta nacional ICSO-UDP*, Octubre.

VALDÉS, Juan Gabriel

1995 *Pinochet's Economists: The Chicago School in Chile.* Cambridge: Cambridge University Press.

ZEITLIN, M. y R. E. RATCLIFF

1988 *Landlords and Capitalists. The Dominant Class of Chile.* Princeton: Princeton University Press.

Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas

Beatriz E. Rodríguez-Satizábal

Profesora instructora, Facultad de Administración, Universidad de los Andes (Colombia)
Estudiante del Doctorado en Historia Económica, London School of Economics and Political Science (Reino Unido)

La historia de los grupos económicos en Colombia aún está incompleta¹. Historiadores, economistas y periodistas siguen revelando paulatinamente la complejidad de las relaciones entre esta forma híbrida de organización y el desarrollo económico y político del país. Como lo señala Rettberg (2003: 15) en su libro sobre el papel crucial de los grupos económicos en la crisis política entre 1994 y 1998, “los empresarios son actores cuyo

1 La historia de empresas, campo que en América Latina ha mostrado un importante avance en la producción académica durante los últimos veinte años (Dávila y Miller 1999; Dávila 2003a; Barbero 2003), ha enfocado su análisis en la historia de compañías individuales, siendo excepcionales los trabajos cuya unidad de análisis sean los grupos económicos (por ejemplo: Strachan 1976; Zeitlin y Ratcliff 1988; Vásquez Huamán 1995; Péres 1998; Cerutti 2006; Jones y Lluch 2011). En el caso de Colombia, 40 documentos se han escrito sobre los grupos económicos en el país, pero ninguno de ellos incluye una perspectiva de más de 10 años. La mayoría de ellos (14/40) son libros conmemorativos de una empresa en un grupo. Los 26 restantes fueron publicados principalmente después de la década de 1990, cuando como resultado de la Ley 222 de 1995 se dispuso que la información financiera de las empresas debía ser pública. Cinco libros descriptivos (5/26) fueron escritos por periodistas con base en artículos de prensa y entrevistas. De ellos uno es una biografía no autorizada del propietario de un grupo empresarial, otro es una descripción de los grupos basado en las empresas que cotizan en bolsa al final de la década de 1970, y los tres restantes discuten aspectos relacionados con la continuidad de la concentración de riqueza después del proceso de apertura comercial (1989) y el rol de los cuatro grupos principales. Solo catorce documentos (14/26) fueron el resultado de proyectos de investigación a largo plazo y se centran principalmente en la evolución de algunos grupos. Se refieren a los grupos como una estructura de conjunto y se realizaron bajo la luz de los avances teóricos de disciplinas como la teoría estratégica, la ciencia política y las finanzas. El objetivo de otros tres documentos (3/26) es analizar la evolución de los grupos económicos en un período específico del tiempo, incluyendo en el análisis datos de más de cinco grupos: un capítulo de un libro analiza el efecto de la liberalización del comercio en los grupos que participan en la industria manufacturera, una tesis doctoral presenta las estrategias de internacionalización durante la década de 1990, y una disertación de maestría discute el papel de los grupos empresariales en la edición de un nuevo marco legal. Por último, tres documentos (3/26), producidos por la Superintendencia de Sociedades como parte de sus informes anuales, presentan un análisis financiero de la información entregada por las empresas (para una revisión más completa véase Dávila y Rodríguez-Satizábal 2008).

poder económico y político varía de acuerdo a factores como el sector en donde operan, el tamaño de sus empresas y el tipo de organización a la cual pertenecen y cuyas estrategias reflejan los cálculos –a veces desacertados– de su percepción particular de las circunstancias económicas y políticas”. Sin embargo, son pocos los investigadores colombianos que en las últimas décadas han estudiado los grupos económicos más allá de la percepción ampliamente difundida por periodistas económicos de aquellos como los “dueños del país” (Silva-Colmenares 1977), lo que ha limitado el uso de una perspectiva histórica y la introducción de los recientes desarrollos teóricos para su análisis. Las definiciones de la persistencia del modelo tradicional de asociación entre los empresarios colombianos para reducir el riesgo y la incertidumbre, y la importancia relativa de algunas familias poderosas, son al parecer las explicaciones para el surgimiento de grupos económicos durante la segunda mitad del siglo XX. Detrás de bambalinas, el aumento en el número de poderosos grupos económicos entre 1974 y 1998 –de 6 a 18 grandes grupos (cuatro de ellos reconocidos por su tamaño y liderazgo en el mercado)– parece ser el resultado del progresivo crecimiento de la empresa familiar, una ola de fusiones, y la respuesta a las restricciones de acceso al capital.

El propósito de este artículo es identificar y explicar las características de los grupos económicos colombianos en un período (1974-1998) marcado por profundos cambios en el modelo económico y la legislación comercial. Con base en información financiera de las empresas, artículos de prensa y fuentes secundarias, en principio se tomará una fotografía de las características de los grupos en 1998, año anterior al estallido de la crisis económica más significativa para el país en el siglo XX. Se pondrá énfasis en los aspectos relacionados con el tamaño, la propiedad y el control, el origen, y las estrategias para dilucidar la validez de su categorización como una forma híbrida que se debate entre la empresa familiar y la gran corporación, que se caracteriza por estar organizados como familias de empresas incorporadas a través de diversos mecanismos. Entendiendo que los factores para la existencia de los grupos económicos en países emergentes son la persistencia de la familia en el negocio (e. g., Morck 2005), los fuertes cambios en el modelo económico (e. g., Khanna y Palepu 2000a, 2000b) y la existencia de una legislación económica que permite el fortalecimiento de monopolios (e. g., Guillén 2000), en este artículo se examina el rompecabezas de los grupos empresariales en Colombia, alcanzando nuevos datos de las empresas y la exploración de los factores históricos que produjeron la escalada de esta forma de organización, mostrando que el número de grupos en el país no se limita a los cuatro más reconocidos por los investigadores y el público en general –Grupo Empresarial Antioqueño, Grupo Santodomingo, Organización

Ardila Lülle, Organización Sarmiento Angulo—. Además, en este artículo se señala que el caso colombiano muestra patrones similares a los de otros países donde este fenómeno es común. Aunque la literatura sobre grupos económicos distingue entre el papel de esta forma de organización en el desarrollo económico (Khanna y Palepu 2000a, 2000b; Cheong, Choo y Lee 2010)² y la evolución de sus características, a lo largo de esta investigación la relación entre desarrollo económico y grupos económicos no será explorada pues la complejidad del fenómeno de desarrollo requiere un análisis profundo que excede los límites del presente documento.

Cuadro 1

Características de los grupos económicos según la teoría

Características	Autor(es)
Con referencia a la organización interna	
1. Grupo de empresas independientes y legalmente constituidas unidas por relaciones formales (propiedad y control común) e informales (familia, grupos regionales)	Leff (1978), Granovetter (1994), Khanna y Palepu (2000a, 2000b)
2. Concentración de la propiedad y el control, pero con una estructura organizacional no completamente integrada	Leff (1978), Granovetter (1994), Morck (2005)
3. Altamente diversificada: opera en varios sectores no necesariamente relacionados	Khanna y Palepu (2000a, 2000b), Khanna y Yafeh (2007)
4. Alta participación de la familia en el negocio	Amsden (1989), Fruin (1992), Granovetter (1998)
Con referencia al contexto	
5. Existen en mercados imperfectos	Khanna y Palepu (2000a, 2000b), Morck (2005), Fruin (1992)
6. Alta relación con la política y el Estado	Guillén (2000), Khanna y Palepu (2000a, 2000b)
7. Alta inversión en el sistema financiero	Guillén (2000), Amsden (1989)

Fuente: elaboración del autor con base en otros autores mencionados.

2 Con respecto a la influencia de los grupos económicos en la economía y el contexto político de un país, hay una línea de investigación basada en la economía política, que hace hincapié en los grupos como “agentes de rent-seeking, es decir, dispositivos a través de los cuales las rentas en una economía se acumulan de manera desproporcionada entre las pocas familias que controlan los grupos principales, en detrimento de la mayoría de la población” (Khanna y Palepu 2000a: 269; mi traducción).

Defensores y detractores de los grupos económicos están de acuerdo en que estos son una forma híbrida de organización diferente de la gran corporación³ (Chandler 1962, 1977; Williamson 1985) muy destacada en los mercados emergentes y también en algunas economías industriales maduras (Khanna y Yafeh 2007); pero, se podría afirmar, como sostienen algunos, que en el caso de Colombia son definitivamente la forma organizacional dominante en los últimos treinta años del siglo XX. Entendiendo los grupos económicos como una “multiempresa [conjunto de empresas jurídicamente independientes], que participan haciendo negocios en diferentes mercados, pueden operar en forma horizontal y/o verticalmente las fases relacionadas con la cadena de valor y/o en las industrias no relacionadas, bajo control administrativo y financiero común [en que] los participantes están ligados por relaciones de confianza interpersonales, sobre la base de un trasfondo personal, étnico o comercial similar” (Leff 1978; Morck 2005; Colpan, Hikino y Lincoln 2010). Esta institución económica es vista a través de esta investigación como una entidad con características particulares (ver cuadro 1) que se inicia siendo una pequeña empresa familiar y crece para convertirse en una gran familia de empresas. Identificados por su origen familiar, un diversificado portafolio de inversiones y una estrecha relación con el Estado (Granovetter 1998), un grupo económico es definitivamente diferente de la gran corporación en el sentido de que, en lugar de millones de accionistas (propietarios múltiples), la propiedad y el control se concentran en unas cuantas familias. A diferencia de la corporación, un grupo económico no tiene una personalidad jurídica única y de responsabilidad limitada, sino que son un grupo de empresas independientes y legalmente constituidas, y la estructura suele ser piramidal. En ambos casos, la gestión está centralizada, pero en los grupos económicos los gerentes no actúan como accionistas.

La evidencia histórica ha demostrado que el crecimiento económico de cada país ha estado acompañado por la evolución de formas organizacionales específicas. Estas son el resultado de patrones repetitivos en los sectores donde las empresas se desarrollan (Hannah 1999), la evolución de las capacidades empresariales y de organización (Chandler 1977), la intervención estatal (Gerschenkron 1962; Amsden 1989), y la influencia de los agentes en las reglas del juego (North 1990). Guillén (2000: 364) explica que “los empresarios y las empresas en las economías emergentes crean grupos económicos altamente diversificados si las condiciones políticas y económicas les permiten adquirir y mantener

3 Los grupos económicos han cumplido un importante papel en las economías en desarrollo, como la India, Asia Oriental y algunos países de América Latina. Los principales estudios al respecto se han hecho en Japón, Corea y la India. Ver, entre otros: Guillén (2000); Khanna y Palepu (2000a, 2000b); Morck (2005); Amsden (1989); Colpan et al. (eds.) (2010).

la capacidad de combinar los recursos nacionales y extranjeros, y no hay barreras de entrada a nuevas industrias". En el caso colombiano, los autores han afirmado que la élite empresarial del país es altamente diversificada (Dávila 1986), el mercado tiene una estructura de oligopolio (Misas 1998), la propiedad es familiar (Dávila 2003b) y el Estado ha desempeñado un papel importante en el desarrollo del país (Safford y Palacios 2002). Más aún, estudios recientes han señalado que el gobierno corporativo en el país se caracteriza por una alta concentración de la propiedad (Gutiérrez *et al.* 2008) vinculada a la formación de grupos económicos (Gutiérrez *et al.* 2005; Fernández-Riva 1995), con una legislación comercial siempre adaptándose (Reyes 2003), y la existencia de mercados de capital poco desarrollados (Caballero y Urrutia 2006).

De hecho, en 1998 los grupos económicos dominaban los principales sectores de la economía: industria, servicios financieros y telecomunicaciones. Los 18 grupos económicos identificados a lo largo de la investigación⁴ representaron el 18,7% del PBI y el 38% de las transacciones en el pequeño mercado de valores colombiano⁵, controlando más de 200 empresas, todas ellas en el *ranking* de las 1.000 mayores empresas⁶, y fueron los principales empleadores del país, con más de 150.000 empleados. De los 18 grupos, 14 son propiedad de familias; 3, de grupos de empresarios regionales; y 1 fue fundado por un grupo religioso. Siete grupos se conformaron antes de la crisis financiera en 1982 y su actividad principal estaba relacionada con la industria. Once estaban inmersos en los servicios financieros e iniciaron su negocio durante la década de 1980, una década de innovaciones financieras y nueva legislación económica. Ninguno de ellos ha sido vinculado con los cárteles de la droga y sus líderes hicieron varias declaraciones públicas en contra

4 En este artículo se estudian tan solo los grupos creados antes y durante el período (1974-1998) que se mantienen activos en 1998. Lo anterior excluye grupos creados durante el período pero que fueron liquidados después de la crisis financiera de 1982. Esto implica la caracterización de los grupos exitosos. Incluir grupos que no sobrevivieron o fueron creados posteriormente no está dentro de los límites de este trabajo.

5 Ambos valores estimados –PBI y valor en bolsa– son muy conservadores, se basan en las ventas totales de las 207 empresas de propiedad de los grupos en más del 51%. Es importante tener en cuenta que la mayoría de los grupos han invertido en otras empresas con menos de 25% de la propiedad solo para diversificar, pero estas empresas no se tienen en cuenta en esta investigación debido a la falta de información disponible sobre la propiedad en los primeros años del período.

6 En 1998, Colombia registró un total de 9.390 empresas activas. Solo el 13% eran empresas grandes (más de 200 empleados y activos superiores a 30.000 salarios mínimos, aproximadamente 6.114,7 millones de pesos colombianos –4,2 millones de dólares– en 1998), incluidas las multinacionales, empresas nacionales y empresas de propiedad estatal. El resto, 87%, son empresas medianas y pequeñas. Este patrón es común en las economías emergentes como Colombia, y explica el predominio de la empresa familiar.

de esta actividad⁷. Aunque la mayoría de las principales empresas dentro de los grupos fueron fundadas antes de 1974 y los propietarios han sido parte de la empresarial desde el primer proceso de industrialización en la década de 1910, es ampliamente aceptado en la literatura que la década de 1970 fue el punto de inflexión para el establecimiento de grupos económicos en Colombia. Fue durante estos años que los empresarios fortalecieron la estructura de sus inversiones a través de la creación de grupos económicos. Como consecuencia, el período de 1974 a 1998 merece especial atención.

Tres hechos cambiaron desde 1974.

Uno de ellos fue el fin del Frente Nacional (1958-1974), un gobierno de coalición entre liberales y conservadores cuya consecuencia inmediata fue la reducción del sectarismo tradicional que llevó en el pasado al período denominado como “La Violencia” (1948-1958). En el largo plazo, el efecto fue la consolidación de una democracia que redujo el riesgo de un golpe militar –muy popular en otros países de América Latina durante la década de 1970– y un aumento del poder de las élites para determinar el devenir político y económico del país. Como lo señalan Fernández-Riva (1995) y Rettberg (2003), en el caso de los grupos económicos, el efecto del Frente Nacional resultó en una intervención más visible en las campañas políticas y que estos ejercieran una alta influencia sobre las decisiones de política pública. Ejemplo de ello es el aumento de la participación de sus líderes como miembros de las juntas directivas en las corporaciones financieras creadas durante esa década, promoviendo una estrecha relación entre las actividades de fomento estatal y la actividad privada.

El segundo hecho fue la introducción de un cambio progresivo en el modelo económico: desde el final de la política de industrialización por sustitución de importaciones (Modelo ISI) hasta la liberalización de la economía (Apertura Económica). En 1967, el gobierno del presidente Lleras Restrepo emitió una ley para controlar el tipo de cambio, traer inver-

7 Es un hecho que a finales de 1980 los cárteles de la droga se fortalecieron, pero no hay una relación directa entre el establecimiento de los grupos empresariales y la actividad económica ilícita. Ninguna de las empresas de los 18 grupos empresariales mencionados en esta investigación están en la Lista Clinton o han sido investigadas bajo la sospecha de financiación de actividades relacionadas con el mercado ilegal de drogas. Sin embargo, es importante mencionar que los efectos del narcotráfico sobre la economía colombiana aún se desconocen. Los cárteles de la droga, uno de ellos organizado como un grupo económico propiedad de dos hermanos, invirtieron en el sector de la construcción durante la década de 1990 y utilizaron los bancos comerciales como una forma de introducir el dinero producido por el tráfico de drogas. El estudio de esta relación indirecta debe ser parte de una agenda de investigación futura.

sión extranjera y reducir la fuga de capitales (Decreto 444 de 1967). Entre 1971 y 1985, Colombia continuó con una flexibilización gradual de las restricciones a la importación, mientras que introdujo políticas macroeconómicas para reducir los efectos de la crisis de la deuda que estaba afectando a América Latina (1982). En 1989, durante el último año del gobierno de Betancourt (1986-1990), y en medio del fin del Convenio Internacional del Café, principal producto de exportación, el gobierno decidió acelerar el proceso de liberalización de la economía, que concluyó en 1990 con la introducción de una legislación neoliberal siguiendo los puntos del Consenso de Washington. Estos cambios aumentaron las oportunidades de inversión para los grupos económicos, generando la fundación de empresas en una amplia variedad de industrias y el establecimiento de monopolios en algunos sectores tradicionales.

Por último, durante la década de 1970 se produjo un aumento en la percepción del público sobre la existencia de grupos económicos y el importante rol de los empresarios en la actividad económica del país. A diferencia de otros países de América Latina, donde la discusión sobre el papel de los empresarios en la economía se estancó en la percepción general como “vendepatrias”, “oligarquía” y ganadores solamente por el poder político adquirido, en Colombia los periodistas empezaron a escribir sobre sus actividades como una manera de entender por qué llegaron a ser tan poderosos y así dilucidar quién estaba detrás del poder. Este esfuerzo, basado en entrevistas y reportes emitidos por las empresas con fines específicos de difusión de su actividad en los medios, posicionó a los grupos económicos en un lugar importante en la mente del público. Los resultados fueron la publicación diaria de artículos sobre las actividades de grupos económicos en los periódicos, la aparición de una sección exclusiva sobre la economía y los negocios en los principales diarios, y el reconocimiento público de sus líderes como actores importantes en el desarrollo económico. Incluso, durante el gobierno del presidente Gaviria (1990-1994) el papel de los empresarios fue reconocido como vital para el éxito del modelo económico, cuando en la inauguración del Primer Congreso de Competitividad (1993) este declaró que el desarrollo económico en Colombia dependía del papel del sector privado como el líder del cambio estructural y creador de nuevas oportunidades de empleo⁸.

8 Algunos apartes del discurso del presidente Gaviria (1993) hacen referencia a la labor que deben ejercer los empresarios: “Robustecer esta democracia debe ser un propósito esencial, no solo de quienes tenemos responsabilidades políticas, sino también del sector privado” (1993: 1); “Que sea el sector productivo o el mercado el que escoja los sectores que se van a desarrollar [...] son los sectores productivos los que van a definir a dónde van a crecer, a dónde van a exportar y aquí no van a haber decisiones gubernamentales ni apoyos de esa naturaleza” (1993: 25); “¿Cuál puede ser la colaboración o el trabajo entre el gobierno y

Este artículo se suma a los pocos trabajos sobre los grupos económicos en el país. Confirma la evidencia sobre la aparición de esta forma organizacional en las economías emergentes como una alternativa a las grandes corporaciones, tan común en los países desarrollados desde las primeras décadas del siglo pasado. Al contrario de otros países, el caso colombiano ha sido poco estudiado como resultado del acceso limitado a los datos financieros y de la resistencia de los empresarios a dar información. Para contrarrestar esta situación, el documento utiliza fuentes no exploradas y diferentes de los restringidos archivos de las empresas. La información financiera, necesaria para la construcción de un conjunto de datos para rastrear los patrones de los grupos económicos, se obtuvo de los estados financieros de cada empresa reportados a la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia Financiera⁹ y las Cámaras de Comercio. Una base de datos de 1.395 artículos de prensa¹⁰ fue utilizada para obtener información sobre la propiedad, los lazos familiares y las nuevas inversiones. La caracterización de los grupos económicos colombianos aquí presentada confirma los hallazgos de Leff (1978), Granovetter (1994, 1998) y Khanna y Palepu (2000a, 2000b), quienes identifican los patrones específicos de los grupos económicos y exploran las razones de su establecimiento. Además, sirve como ejemplo de que la persistencia a largo plazo de esta institución económica se deriva de factores relacionados con la trayectoria histórica (Jones y Colpan 2010; Morck 2005), desafiando las explicaciones sobre los grupos económicos como un fenómeno “nuevo” en el mundo.

El artículo se encuentra dividido en cuatro secciones. La primera sección trata sobre el contexto económico y político. En la segunda se presenta una breve descripción de los datos utilizados. La tercera sección responde al objetivo central de este artículo: despliega la imagen de los grupos económicos en 1998, discutiendo la evidencia histórica para establecer las características generales y comparar con la experiencia de otros países. La última sección es la conclusión.

el sector productivo? [...] El sector productivo tiene mucha más continuidad, debería tener más capacidad técnica, y aplicarse a trabajar en todos estos temas [infraestructura, negociaciones de tratados de libre comercio, modernización del Estado, entre otros] y asegurarse que puede influir en la aplicación de los recursos públicos [...] También tiene que participar en la discusión del presupuesto” (1993: 26-30).

- 9 La Superintendencia de Sociedades (1931) y la Superintendencia Financiera (2005), fusión de la Superintendencia Bancaria –1923– y la Superintendencia de Valores –1979–, son las agencias de control encargadas realizar el monitoreo y regulación de las empresas y los bancos, respectivamente.
- 10 Estos artículos fueron recopilados por la autora en un proyecto de investigación en 2008-2009 sobre la diversificación de los grupos económicos, la propiedad y la relación con el Estado y la sociedad. Véase Rodríguez-Satizábal (2009).

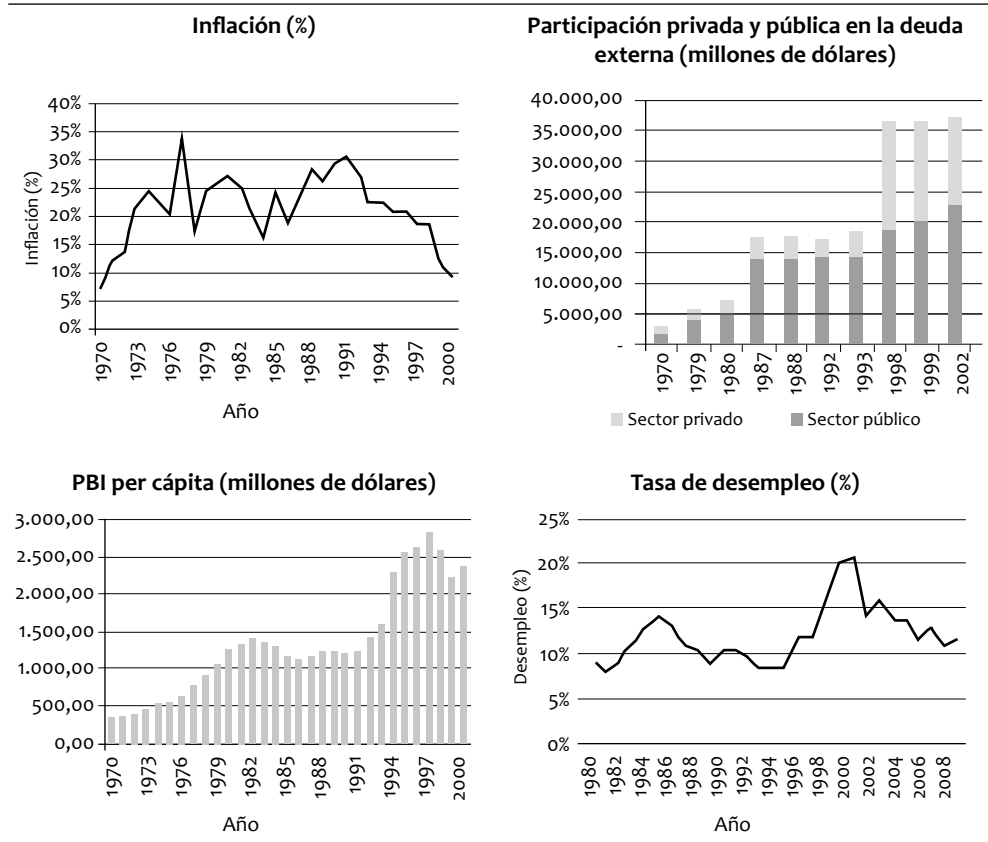
I. Contexto político y económico

1998 marcó el final de una era de prosperidad económica, confianza política y el sentido de excepcionalidad que había caracterizado a Colombia durante gran parte del siglo XX. En el contexto de América Latina, durante este año Colombia perdió su imagen como un país estable. El gobierno, a través de la Superintendencia de Sociedades, publicó una clasificación oficial de las 1.000 empresas más grandes del país y los grupos económicos aparecieron como los líderes del movimiento para impulsar la economía hacia una rápida recuperación. Sorpresivamente, el informe permitió encontrar que aunque en documentos previos los autores afirmaban que el país era propiedad de “un grupo de no más de seis familias oligárquicas, por lo general bajo el liderazgo de un individuo” (Silva-Colmenares 2004: 53), durante la última década del siglo más de un centenar de organizaciones se catalogaban como grupos económicos¹¹.

Colombia era inusual en la región por su estabilidad democrática y la prudente política macroeconómica y fiscal promovida por el gobierno desde 1930 (Robinson 2007: 640). Antes del paso final para la liberalización comercial en 1990, el Estado fue reducido (Ocampo, Romero y Parra 2007), el país no experimentó problemas de inflación, la deuda externa se mantuvo bajo un estricto control (Junguito y Rincón 2007) y los impuestos eran la principal forma de financiar los gastos del Estado (ver gráfico 1). Las estrategias de crecimiento habían sido una respuesta a los modelos implantados en América Latina pero llevados con moderación: (1) dependencia de las exportaciones de productos primarios (1900-1940), siendo el café el principal producto de exportación; (2) modelo de industrialización por sustitución de importaciones (1940-1989) con participación del Estado y la banca privada; y (3) una lenta liberalización financiera y comercial (1990-2002) a raíz del Consenso de Washington. Por otra parte, Colombia anunció el agotamiento del modelo ISI en 1967 y comenzó una liberalización gradual cuyo final empujón fue en 1990.

11 En 1998, la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia de Valores reportaron un total de 256 grupos. Aunque estos grupos se reportan bajo las condiciones expuestas por la Ley 222 de 1995, debe hacerse la salvedad de que muchos no alcanzan la categoría de grupos económicos establecida por la teoría utilizada en este artículo. El 64% de los grupos presentados en el reporte por la Superintendencia presentan apenas una o dos empresas controladas por la *holding* y de ellos el 70% de las empresas están en el mismo sector, no mostrando diversificación.

Gráfico 1
Datos macroeconómicos de Colombia, 1970-2000



Fuentes: DANE y Banco Mundial.

Comparado con las grandes economías latinoamericanas –los países denominados como LA6¹²–, Colombia se destaca por su buen manejo macroeconómico: la inflación más alta durante el período fue de 29,15% en 1986 y la menor tasa de crecimiento fue de -0,61% en 1983. El crecimiento del PBI se ha mantenido estable y convergente con los países

12 Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

más grandes de América Latina. El vínculo tradicional de la economía colombiana con el comportamiento del mercado mundial del café permitió el aumento de las reservas internacionales después del auge cafetero a finales de 1970. Los efectos de la crisis de la deuda (1982) fueron moderados, a diferencia de lo ocurrido en los países más grandes que experimentaron hiperinflación y tasas de crecimiento negativas. El ingreso per cápita se estancó o disminuyó en la mayoría de los países de la región durante la década de 1980 (Weyland 2002: 71), pero no en Colombia, donde el crecimiento del PBI per cápita solo disminuyó -1,26% en 1982. Por otra parte, desde 1980 Colombia sufrió un proceso de desindustrialización similar a las economías más grandes de América Latina: una disminución en el número de industrias y un aumento en los servicios (ver gráfico 2).

Desde 1989, el gobierno colombiano presidido por Virgilio Barco comenzó el proceso de liberalización comercial y financiera. En 1990, el recién elegido César Gaviria aceleró la liberalización alegando la necesidad de ser parte del proceso de globalización. El gobierno eliminó los controles directos sobre las importaciones, “el arancel promedio se redujo de 44 a 12 por ciento, y los incentivos a las exportaciones se redujeron del 19 por ciento en 1990 al 6 por ciento en 1992” (Ocampo *et al.* 2002: 217). El gobierno introdujo una reforma cambiaria, la reducción de las restricciones a la IED, declaró la independencia del Banco Central en 1991, y comenzó un proceso de privatización. Aunque estos cambios no difieren de las políticas aplicadas en otros países de América Latina –Argentina comenzó con la privatización de Menem en la década de 1990, Chile redujo los aranceles a mediados de 1980, y Brasil tuvo el Plan Cruzado–, los efectos sobre la economía colombiana fueron diversos y, por primera vez en la segunda mitad del siglo XX (1997), el país experimentó una tasa negativa de crecimiento y un aumento de la desigualdad.

La liberalización de las transacciones, la redefinición de las funciones del Estado, y las reformas laborales y de seguridad social produjeron profundos cambios en la economía (Ocampo *et al.* 2002: 216). La liberalización se hizo mediante la eliminación de los aranceles de las importaciones y la firma de acuerdos de libre comercio con otros países de América Latina. Colombia firmó acuerdos con México, Chile, Venezuela y Ecuador. Por otra parte, dentro del programa de la guerra contra las drogas firmado con los Estados Unidos, Colombia logró un acuerdo comercial especial (ATPDEA). Como resultado, más del 60% de las exportaciones colombianas durante la década fueron a Estados Unidos, Venezuela y Ecuador. La redefinición de las funciones del Estado se estableció en la nueva Constitución de 1991. El objetivo era tener un estado descentralizado involucrado en el desarrollo social del país. Como consecuencia, el gasto del gobierno aumentó, alcanzando cerca de un 26,7% en 1995. El cambio de estructura del Estado y la demanda de más

impuestos se convirtió en una prioridad. Durante el período, el gobierno presentó siete reformas fiscales y las mayores inversiones fueron en seguridad social, educación, salud y la seguridad nacional. Colombia fue el país latinoamericano con el mayor gasto social, pasando de tener comparativamente los niveles más bajos durante la década de 1980 a los niveles más altos en la siguiente década. El gasto militar, dirigido principalmente a la guerra contra las drogas y la guerrilla, se incrementó de 2,1% del PBI en 1990 al 3,5% en 1998. La reforma laboral combinó una “flexibilización parcial del mercado laboral con una mayor protección de los derechos sindicales” (Ocampo et al. 2002: 219). En 1993, el gobierno introdujo una reforma de la seguridad social.

Los efectos de la crisis económica de 1997 redujeron los avances en el proceso de liberalización económica. La ola de inversión en nuevas industrias (principalmente de telecomunicaciones y banca) y el fortalecimiento de los sectores tradicionales después del proceso de privatización en 1991, sufrieron un revés. Después de años de crecimiento positivo, el crecimiento del PBI cayó a 0,57% y en 1999 llegó a -4,20%, el nivel más bajo en la segunda mitad del siglo XX. La tasa de desempleo alcanzó el 16% en junio. El déficit fiscal se elevó al 3% del PBI al final del año y la política del Banco de la República de aumentar las tasas de interés para reducir la inflación dio como resultado una disminución del consumo. La depreciación del tipo de cambio, que había perdido el 30% de su valor desde 1991, sumada a la fluctuación de los precios internacionales de los productos básicos, café y banano, aumentó el precio de los productos colombianos y redujo las exportaciones. La deuda externa aumentó 14.700 millones de dólares entre 1991 y 1997, siendo 54% deuda privada. Sumado a ello, en 1998 hubo un déficit del sector privado.

En lo que respecta a la estabilidad política, el gobierno del presidente Samper (1994-1998) generó la mayor crisis política del siglo: el Proceso 8000, que inició investigaciones sobre la relación entre la élite económica, la clase dominante y los actores ilegales (traficantes de drogas, guerrilla y paramilitares). Como señala Rettberg (2003), en 1998 la élite empresarial se dividió en dos grupos: por un lado, quienes apoyaban al gobierno de Samper como una forma de mantener el *statu quo*; por el otro, aquellos que no aceptaban en el poder un gobierno corrupto y vinculado con dinero ilegal. Por otra parte, la descertificación de Colombia en 1996 encontró a la clase empresarial inmersa en una batalla por mantener el mercado de exportación y reducir las consecuencias de la crisis política en sus negocios.

La gran mayoría de los empresarios se enfrentaban a circunstancias complicadas: “‘Hemos perdido dos años’ se convertiría en una de las frases más comúnmente utilizadas en

ese momento” (Rettberg 2003: 61). 1998 se convirtió en el año en que los indicadores económicos y políticos colocaron al país en una posición incómoda de inestabilidad. En este contexto, una caracterización de los grupos económicos en Colombia es necesaria. El sector privado, por último, comprometido como el actor responsable del éxito de las nuevas medidas tomadas con el nuevo modelo económico, surgió en diferentes escenarios como abanderado de las posibles soluciones a la crisis. Los líderes de las grandes empresas declararon que a pesar de la crisis iban a seguir invirtiendo en el país (*Portafolio* 1999: 170) y los recientemente registrados grupos económicos aparecieron como el motor de la recuperación.

II. Evidencia para el estudio de los grupos económicos

Uno de los problemas que enfrentan los historiadores empresariales latinoamericanos es el acceso a la información de las empresas insignia de la segunda mitad del siglo XX. Lo anterior debido a que los debates ideológicos sobre el papel del empresario, originados por los fuertes cambios políticos y económicos que sufrió la región, llevaron a la declaración de su inexistencia y al “disgusto frente a los archivos, una aversión más que notoria a la organización de materiales útiles para describir, resumir, cuantificar o mostrar situaciones específicas” (Cerutti 2006: 32). Colombia no ha sido indiferente a la falta de memoria empresarial.

Para distinguir los grupos económicos de otras formas organizacionales, los autores han concluido que la persistencia “y continuidad de los grupos económicos sugieren firmemente que el entendimiento de esta forma particular de organización no puede ser reducido a un sustituto para la empresa multidivisional y por lo tanto, se debe entender su camino evolutivo” (Colpan et al. 2010: 8). Por lo tanto, la intención de explorar la evolución de los grupos se debe iniciar con una caracterización general. En consecuencia, para este artículo se realizó un censo de las empresas afiliadas con base en fuentes primarias y secundarias. A diferencia de los países desarrollados, una serie continua de los datos cuantitativos de las empresas colombianas durante el siglo XX no está disponible; sin embargo, por ley las empresas colombianas desde mediados del decenio de 1950 estaban obligadas a presentar un informe financiero anual a tres organismos de control del Estado: Superintendencia de Sociedades, Superintendencia Financiera y las Cámaras de Comercio. Además, desde mediados de la década de 1970 se han publicado algunas descripciones cualitativas de los grupos.

Los datos cuantitativos son recopilados de varias fuentes. Es importante mencionar que solo por el hecho de recopilar, procesar y comparar la información disponible para generar una adecuada base de datos desde 1974, la investigación previa a este artículo es un paso adelante para el estudio de los grupos económicos en Colombia. Los informes financieros anuales reportados por las empresas a las superintendencias fueron utilizados para identificar las ventas, los activos, los propietarios y la junta directiva desde 1974 hasta 1994. Sin embargo, la mayoría de los archivos reposan en las bibliotecas de las superintendencias y muchas empresas no reportaron la información en varios años. Los datos de 1995 a 1998 se extrajeron de la página web de la Superintendencia de Sociedades, que ha dedicado una unidad a la recopilación de la información de los grupos. Lo anterior se comparó con dos libros publicados por Casa Editorial El Tiempo, que recopilan la información financiera de las 3.000 compañías líderes del país entre 1994 y 2005. Además, se utilizaron los datos de la Encuesta Anual Manufacturera realizada por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) para comprender la estructura del mercado.

Este documento se basa principalmente en la información recogida en los archivos de la SuperSociedades, que obliga a las empresas a reportar anualmente sus balances y el estado de pérdidas y ganancias en un formato común que incluye aproximadamente 90 variables en el balance y 12 en el estado de resultados¹³. Esto proporciona una gran cantidad de datos financieros para cada una de las empresas pertenecientes a los grupos económicos. Adicionalmente, se encuentran el registro sobre el estado legal de la empresa, los datos básicos de los accionistas más representativos y, en algunos casos, los nombres de los miembros de la junta directiva. Por último, como resultado de su labor anual, la SuperSociedades publica desde 1961 una revista trimestral con los resultados agregados de las empresas bajo su lupa. Esta información se complementó con la revista *Estrategia Económica y Financiera*, publicada mensualmente por una editorial privada para recopilar y verificar la información de las empresas registradas en la SuperSociedades.

En cuanto a la información recopilada es importante mencionar cuatro características. En primer lugar, el número de empresas registradas en la SuperSociedades no hace referencia al total de empresas creadas anualmente en el país. El número total de empresas se registra en las Cámaras de Comercio (40 en total) y no todas son registradas en los

13 Este número aproximado de variables es teniendo en cuenta los cambios en los informes a lo largo del período.

organismos de control. Las empresas supervisadas por la SuperSociedades son aquellas en las que hay una concentración del 20 por ciento del capital y están involucradas en sectores no financieros. Lo anterior limita la muestra a empresas nacionales, excluyendo compañías con más del 40 por ciento de propiedad de extranjeros. Como resultado, la investigación se refiere solo a empresas creadas, controladas y propiedad de nacionales o extranjeros autorizados (un estatus especial dado por la ley). Se suma a esto que la muestra se redujo a las empresas grandes clasificadas según los estándares internacionales, que incluyen variables como los activos totales, el número de empleados y las ventas totales. En el caso de Colombia (ver Ley 222 de 1995), una empresa categorizada como grande es la que tiene más de 200 empleados y 30.000 salarios mínimos legales mensuales como activos totales.

En segundo lugar, aunque la mayoría de los estados financieros reposan en los archivos de la SuperSociedades, hay empresas que reportaron la información en varios años. Esto podría ser una consecuencia del cierre, fusión o adquisición de la empresa, o simplemente que la empresa no envió la información correctamente. Otro asunto es que en algunos casos, las empresas cambian de nombre (razón social), principalmente para hacer frente a los problemas de liquidez o la inclusión de nuevos socios. Como resultado, el uso de fuentes cualitativas, tales como la descripción de las empresas por periodistas e historiadores, fue necesario. Esto genera un sesgo en la selección, pues después de utilizar todas las fuentes, parecen prevalecer los casos exitosos.

En tercer lugar, las empresas son en su mayoría manufactureras. Básicamente debido a la estructura de la economía colombiana y al hecho de que el sector financiero era supervisado por la SuperBancaria. En el caso de 1974, de 434 empresas, 83% son industriales; 20,3%, de transporte; 14,1%, financieras (diferentes a banca); 13,9%, de comercio; y el 5,3% de otros, como la minería, la agricultura y la construcción. Esto confirma el patrón de la economía colombiana durante el período: una disminución en la agricultura y un aumento en el sector manufacturero y de servicios (Garay 1998; Echavarría y Villamizar 2007). Además, no es casualidad que más del 80% de las empresas sean industriales; básicamente demuestra la constancia de los grupos económicos en los sectores que tradicionalmente han sido categorizados como monopolios (por ejemplo, cerveza, refrescos, cementeras y textiles).

Por último, el alto número de empresas que no cotizan en bolsa podría representar un sesgo hacia el tamaño del mercado de capitales y las transacciones que allí se generan. Aunque durante el período la SuperSociedades vigilaba tanto las empresas en bolsa como las que no, las primeras no están bien representadas en la muestra. Por ejemplo,

en el caso de 1974, de las 198 empresas registradas en la Bolsa de Valores solo 94 están presentes en las 434 más grandes. Esto podría ser el resultado de varios factores: el tamaño y la localización de las bolsas de valores (durante el período tres), el tamaño de las empresas, y el hecho de que históricamente la mayoría de empresas supervisadas por la SuperSociedades son por lo general los emisores de bonos en lugar de acciones.

En lo que respecta a los datos cualitativos, este artículo se basa en fuentes secundarias que proveen descripciones de las empresas. Las descripciones allí publicadas son útiles para evaluar las principales características de los grupos y la interpretación de los datos cuantitativos. Se utilizan entonces un total de 608 artículos para evaluar la información cuantitativa sobre la propiedad y las nuevas inversiones de los grupos (ver cuadro 2). La búsqueda en cuatro periódicos y cinco revistas de artículos publicados sobre grupos económicos se realizó durante dos años con base en cuatro premisas¹⁴. La primera de ellas era que los grupos emergieron a la luz pública desde la década de 1970, cuando sus dueños iniciaron procesos de compra y venta de empresas en sectores diferentes a su negocio principal, pero dicha competencia se consolidó en la década de 1980 con el registro de las empresas como propiedad del grupo económico y el fortalecimiento de dichos grupos como agentes principales en varios sectores de la economía colombiana. Esto implicó revisar los periódicos y revistas publicados en el período entre 1980 y 2005.

En segundo lugar, la aparición de medios de comunicación escritos preocupados por la actividad empresarial fue un fenómeno posterior a la apertura económica de 1990 y posiblemente durante dicho período hubo un aumento en el número de los artículos (ver cuadro 3). Por lo anterior, se concentró la búsqueda en los dos periódicos nacionales tradicionales de carácter general, uno de ellos propiedad de un importante grupo empresarial; un periódico de economía con más de cincuenta años en el mercado y un periódico especializado en economía y negocios que nació en 1993. En cuanto a las revistas, se revisaron en total cinco publicadas por primera vez entre 1985 y 1993, dos de carácter político y tres especializadas en la actividad empresarial.

14 Esta labor se realizó como parte de un ejercicio de investigación de los estudiantes del curso Historia del Desarrollo Empresarial (2006-2 y 2008-1) de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, quienes debían identificar y referenciar diez artículos sobre determinados grupos económicos en períodos de publicación de cinco años entre 1980 y 2007. El trabajo posterior de búsqueda de los textos y consolidación de la información fue realizado por la autora para una ponencia presentada en Chile (Rodríguez-Satizábal 2008) y posteriormente con un estudiante de pregrado que se unió al proyecto como parte de su trabajo de grado (Rodríguez-Satizábal y Ramón 2009).

Cuadro 2**Número de artículos publicados sobre grupos empresariales según tipo de publicación, 1980-1999**

Período	Periódicos	Revistas	Total
1980-1984	14	34	48
1985-1989	17	25	42
1990-1994	114	118	232
1995-1999	119	167	286
Total	264	352	608*

* El total de artículos recuperados para este período es de 1.395. Después de realizados los filtros que se mencionan en párrafos posteriores, se determinó un total de 608 artículos útiles para el presente documento.

Elaboración propia.

Cuadro 3**Descripción de los periódicos y revistas seleccionados**

Publicación	Editorial fundadora (país de origen)	Año primera edición	Tipo de información	Circulación
Periódicos				
<i>El Tiempo</i>	Casa Editorial El Tiempo (Colombia)	1911	General	Nacional – diaria
<i>El Espectador</i>	Familia Cano (Colombia)	1887	General	Nacional – diaria
<i>La República</i>	Mariano Ospina y Julio Hernández (Colombia)	1954	Economía	Nacional – diaria
<i>Portafolio</i>	Casa Editorial El Tiempo (Colombia)	1993	Economía y negocios	Nacional – diaria
Revistas				
<i>Semana</i>	Publicaciones Semana S.A. (Colombia)	1985	Política	Nacional – semanal
<i>Cambio</i>	Cambio 16 (España)	1993	Política	Nacional – semanal
<i>La Nota</i>		1993	Economía y negocios	Nacional – quincenal
<i>Dinero</i>	Publicaciones Semana S.A. (Colombia)	1993	Economía y negocios	Nacional – quincenal
<i>Poder</i>		s. f.	Economía y negocios	Nacional – quincenal

Fuente: elaboración propia con información extraída de las páginas web.

La tercera premisa tenía en cuenta el clima de desconocimiento sobre la propiedad de las empresas y la existencia de grupos económicos ya formados. Se supone entonces que pocos artículos harían referencia directa a los grupos. Por lo tanto, se buscaron aquellos artículos que nombraran al grupo, una empresa del mismo, a un gerente o a su propietario. Por otra parte, la calidad de los artículos determina su posible utilización en un trabajo con perspectiva histórica. Se definió que los artículos debían ser de una extensión mayor de dos párrafos, presentar las fuentes en que se basa la información publicada e informar brevemente sobre el contexto de la noticia.

Finalmente, se establecieron tres categorías de análisis para clasificar los artículos de acuerdo a su contenido. Aquellos que informan sobre cambios en la propiedad, reuniones de la junta directiva o estrategias de la gerencia se clasifican dentro de la categoría de “propiedad y control”. Los que responden a cómo los grupos amplían sus mercados por medio de la compra de empresas que se relacionan y no se relacionan con sus actividades económicas, se incluyen en “diversificación”; y los que permiten establecer cuáles son las relaciones de los grupos económicos con la sociedad, la política y el Estado y su influencia en la política, se catalogan dentro de la categoría “relación con el Estado”.

Una característica interesante de este enfoque en el uso de fuentes es que el presente análisis combina una larga serie de datos cuantitativos con la información cualitativa recopilada en las descripciones hechas previamente. Así, en la siguiente sección se presenta una imagen de los grupos en 1998. Para ello, cada empresa se clasifica en función del tamaño, la propiedad, año de fundación, ventas y activos.

III. ¿Cuáles eran los grupos económicos de Colombia en 1998?

Colombia es considerada una economía de tamaño mediano, con un número reducido de grupos económicos en comparación con otras regiones (véase Colpan *et al.* 2010; Morck 2005; entre otros); en este trabajo se analizó la población de 18 grandes grupos económicos activos en 1998. Esta cifra difiere de otros autores que han estudiado el caso colombiano pues debido a la complejidad para distinguir los grupos económicos de otras formas de organización, la falta de uso de un enfoque teórico específico, la tardía aparición de la Ley 222 de 1995 que obligaba su registro ante las entidades públicas¹⁵,

15 Aunque la Ley 222 de 1995 obligó a los propietarios de los grupos a registrar la estructura, número de em-

la dificultad de acceso a los datos de la empresa y en el caso colombiano, la tradición ampliamente difundida entre las empresas de usar la designación de “grupo” en sus nombres como prueba de estatus, longevidad y poder de mercado, muchos trabajos se han centrado principalmente en los cuatro mayores grupos o, en algunos casos, han expandido su análisis hasta incluir empresas extranjeras.

Resultado de la revisión de la literatura se realizó una lista de 32 entidades identificadas por los autores como los grandes grupos económicos (ver nota a pie 1). De la información recopilada acerca de estos denominados grupos económicos y la revisión de la definición de esta forma de organización (ver cuadro 1), se determinaron aquellos grupos más grandes. De las 32 organizaciones que figuran en el cuadro 4, solo 22 estaban activas en 1974 y 10 se crearon en los años siguientes, pero solo 29 permanecían activas en 1998. Solo 22 muestran los patrones básicos de un grupo económico: es dueño y opera más de tres empresas individuales de propiedad única, es grande en el contexto de la economía colombiana, diversificado en dos o más industrias, y está interconectado por lazos económicos y sociales. Los 10 restantes son grandes empresas familiares que tienen muy diversificadas sus inversiones, pero bajo una forma de organización más parecida a una corporación multidivisional que a un grupo económico.

En 1998, solo 20 de los 22 grupos empresariales estaban activos; uno se desintegró en 1982 a causa de actividades financieras ilegales dentro de la empresa principal (Michelsen Uribe), y el Grupo Cafetero propiedad de la Federación Nacional de Cafeteros se encontraba en proceso de liquidación después de la finalización del acuerdo internacional del café en 1989. Como resultado, se estudian los 18 grupos con capital privado nacional (ver cuadro 5) –de los 20 grupos activos uno es propiedad de una multinacional sueca (Skandia) y otro del gobierno (Empresas Públicas de Medellín)–. En 1974, 6 estaban ya activos y los 12 restantes se consolidaron durante el período.

presas, propiedad e información financiera consolidada en la Superintendencia de Sociedades y la DIAN, la aceptación de los propietarios de los grupos fue muy baja y la mayoría solo registraron sus empresas como un grupo a partir del año 2000.

No.	Nombre	Autores										Activo en 1974				Activo en 1998				Características de los grupos*			
		Acosta y Londoño (2003)	Alvarez (2003)	Fernández-Riva (1995)	Nieto-Bernal (1997, 2003)	Parra (2010)	Ogliastri (1990)	Rettberg (2003)	Sanabria (2002)	Silva-Colmenares (1977, 2004)	Menciones totales	Activo en 1974	Activo en 1998	Más de una firma	Firmas independientes	Diversificados (dos o más industrias)	Grupo económico						
27	Organización Carvajal			x	x	x							x	x	x	x							
28	Organización Chaid Neme Hermanos			x	x	x							x	x	x	x							
29	Organización Corona			x	x	x							x	x	x	x							
30	Organización Sarmiento Angulo			x	x	x		x					x	x	x	x							
31	Productos Familia			x	x	x							x	x	x	x							
32	Skandia			x	x	x							x	x	x	x							
Total													22	29	31	29	23	22					

Fuente: elaboración de la autora con base en Acosta y Londoño (2003), Fernández-Riva (1995), Nieto-Bernal (1997, 2003), Ogliastri (1990), Rettberg (2003), Sanabria (2002), Silva-Colmenares (1977, 2004). La información de las firmas y los sectores fue recolectada de la Superintendencia de Sociedades y el DANE.

* La información correspondiente a estas características se presenta en los siguientes cuadros.

** Conocido como Sindicato Antioqueño antes de 1990.

Cuadro 5
Perfil de los 18 grandes grupos económicos en Colombia

Ranking 1998*	Grupo económico	Propietarios	Sector principal	Compañía fundadora	Fecha de fundación** (adquisición)	Década de consolidación como grupo económico	Número empresas			Ventas totales 1998 (millones de pesos colombianos)
							Industria y servicios	Sector financiero	Total	
1	Grupo Empresarial Antioqueño	Empresarios regionales	Financiero e industria	Suramericana de Seguros, Compañía Nacional de Chocolates	1944, 1920	1950	21	7	28	6.569.137
2	Organización Sarmiento Angulo	Familia	Financiero	Olcsal	1959	1980	4	13	17	4.825.202
3	Grupo Empresarial Bavaria	Familia	Industria	Bavaria S.A.	1889 (1930)	1960	16	2	18	3.407.029
4	Organización Ardila Lülle	Familia	Industria	Postobón	1915 (1972)	1960	22	1	23	2.281.582
5	Grupo Bolívar	Familia	Financiero	Seguros Bolívar	1948	1980	1	8	9	1.753.018
6	Grupo Colpatría	Familia	Financiero	Colpatría	1969	1990	2	6	8	1.420.974
7	Fundación Social***	Grupo religioso	Financiero	Caja Social de Ahorros	1931	1980	2	6	8	1.327.379
8	Grupo Superior	Familia	Industria	Avicol	1959	1990	4	4	8	878.028
9	Grupo Espinosa Hermanos	Familia	Comercio	Racafé y Cia	1953	1980	11		11	654.407
10	Grupo Sanford	Empresarios regionales	Industria	Petco	1963	1980	12	12	12	639.655
11	Organización Carvajal	Familia	Industria	Carvajal S.A.	1904	1960	12	12	12	622.121
12	Grupo Inversiones Mundial	Familia	Industria	Cacharrería Mundial	1930	1980	6	6	6	517.533
13	Organización Corona	Familia	Industria	Locería Colombiana	1881	1960	10	10	10	414.644
14	Grupo Gillinski	Familia	Industria	Curtiembres Búfalo	1934	1980	6	1	7	273.341
15	Grupo Gutt-Haime	Familia	Industria	Grasco	1950	1970	8		8	267.183

Ranking 1998*	Grupo económico	Propietarios	Sector principal	Compañía fundadora	Fecha de fundación** (adquisición)**	Década de consolidación como grupo económico	Número empresas			Ventas totales 1998 (millones de pesos colombianos)
							Industria y servicios	Sector financiero	Total	
16	Corfivalle	Empresarios regionales	Industria	Icollantas	1942	1960	2	3	5	217.807
17	Organización Chaid Neme Hnos	Familia	Industria	Incolbestos	1956	1990	11		11	131.529
18	Grupo Holguines - Mayagüez	Familia	Industria	Ingenio Mayagüez	1937	1980	5		5	118.799
					Total		155	51	206	26.319.368

* Con base en ventas de 1998.

** En el caso de los grupos más antiguos, es común que la empresa principal hubiese sido fundada por un grupo de empresarios diferente a los actuales dueños. El año entre parentésis corresponde a aquel cuando la empresa fue adquirida por el grupo económico.

*** El Grupo Fundación Social fue inicialmente fundado por los jesuitas, quienes tuvieron la primera Caja de Ahorros en 1932. Posteriormente, el grupo cambió de propietarios. Para un análisis completo de este grupo véase Dávila et al. (2011). Fuente: información recopilada por la autora de los informes financieros de las empresas.

A. Tamaño

Los grupos económicos colombianos son grandes organizaciones en términos relativos del tamaño del mercado local, pero medianos en comparación con los grandes grupos de otros países. En 1998, representaron el 18,7% del PBI colombiano y eran el 14% de las empresas registradas en el reducido mercado de valores colombiano. Como en el caso de Argentina (Fracchia, Mesquita y Quiroga 2010), un país con un mercado de valores similar a Colombia, solo un número reducido de grupos negociaba las acciones de las principales empresas en bolsa: Grupo Empresarial Antioqueño, cuyas tres empresas centrales están registradas desde 1981; Grupo Empresarial Bavaria, que hizo públicas las acciones en 1997; y la Organización Sarmiento Angulo, en 1998.

En total, los 18 grupos son propietarios (más del 51% de participación en la compañía) de 206 empresas, todas ellas listadas en el *ranking* de las 1.000 compañías más grandes; eran los principales empleadores, con más de 150.000 trabajadores activos; y durante todo el período fueron la principal fuente de ingresos fiscales para el gobierno nacional. Los tres grupos más grandes en 1974 –Grupo Empresarial Antioqueño, Grupo Empresarial Bavaria, Organización Ardila Lülle– se mantuvieron como líderes durante todo el período, mostrando la supervivencia de los grupos a los ciclos económicos y cambios en el modelo. Estos grupos, más el mayor grupo financiero consolidado en la década de 1980 (Sarmiento Angulo), se destacan porque son dueños de una cuarta parte de las cien empresas privadas más grandes en el país. En otras palabras, son propietarios del 41,5% del total de empresas analizadas en este artículo y el total de las ventas asciende a más de un 12,2% del PBI, siendo el 64,9% de las ventas totales de los 18 grupos económicos aquí estudiados.

Cuadro 6
Activos de los grupos económicos 1998 (millones de pesos)

Ranking por activos	Grupo económico	Número de firmas				Activos (millones de pesos colombianos)			
		Micro- y pequeñas	Medianas	Grandes	Total	Micro- y pequeñas	Medianas	Grandes	Total
1	Grupo Empresarial Antioqueño	3	25	28		12.217,28	13.338.360	13.350.577	
2	Organización Sarmiento Angulo	1	16	17		3.184,00	11.920.054	11.923.238	
3	Grupo Empresarial Bavaria	1	17	18		5.915,88	6.984.333	6.990.249	
4	Organización Ardila Lülle		23	23			6.504.079	6.504.079	
5	Grupo Bolívar		9	9			4.778.443	4.778.443	
6	Fundación Social		8	8			3.786.909	3.786.909	
7	Grupo Colpatría		8	8			3.528.147	3.528.147	
8	Grupo Superior		8	8			2.000.401	2.000.401	
9	Organización Carvajal		12	12		4.104,68	1.143.882	1.147.986	
10	Grupo Sanford		12	12			813.765	813.765	
11	Organización Corona		10	10			425.017	425.017	
12	Grupo Inversiones Mundial		6	6			404.077	404.077	
13	Corfivalle		5	5			390.327	390.327	
14	Grupo Gutt - Haime		8	8		2.736,81	351.765	354.502	
15	Grupo Gillinski		7	7			335.908	335.908	
16	Grupo Espinosa Hermanos		11	11		7.210,45	272.312	279.523	
17	Organización Chaid Neme Hnos.	1	10	11		19.334,04	137.002	156.337	
18	Grupo Holguines-Mayagüez		5	5			117.623	117.623	
		0	6	200	206	-	54.703,14	57.232.405	57.287.108

Fuente: elaborado por la autora con base en información de las compañías reportada a la Superintendencia de Sociedades, Superintendencia Financiera y fuentes secundarias.

En los restantes 14 grupos, 5 son propietarios de entre 10 y 12 empresas; y 9 grupos, de menos de 10. El Grupo Empresarial Antioqueño tiene el mayor número de empresas (28) y Corfivalle el menor (5). En comparación con otros países, como Nicaragua (Strachan 1976), Brasil (Aldrighi y Postali 2010) y México (Cerutti 2006; Hoshino 2010), este número de empresas por grupo no es una rareza que hace único el caso colombiano, sino que más bien es

una afirmación del patrón internacional donde en promedio los grupos económicos tienen una propiedad total no mayor de 20 empresas. Por otra parte, esta característica no contradice el hecho de que durante los años posteriores a la Ley 222 de 1995, la mayoría de los grupos económicos registraron más de un centenar de subordinadas con participación de entre 5% y 100%, confirmando los patrones encontrados por otros autores (e.g., Gutiérrez y Pombo 2005) sobre la concentración de la propiedad. Por ejemplo, Grupo Empresarial Bavaria registró 173 empresas y Organización Ardila Lülle, 143 firmas. Como se muestra en el cuadro 6, los activos totales de los grupos empresariales representaron 57.287.108 millones de pesos, siendo el 99,95% de las grandes empresas. De acuerdo a la ley colombiana, la gran empresa es aquella con más de 200 empleados y activos mayores a 30.000 salarios mínimos. De las 206 empresas, 200 eran grandes y solo en cuatro grupos seis empresas eran medianas. Tal es el caso del Grupo Empresarial Antioqueño, con tres; y de Sarmiento Angulo, Bavaria, y Chaid Neme Hermanos, con una cada uno.

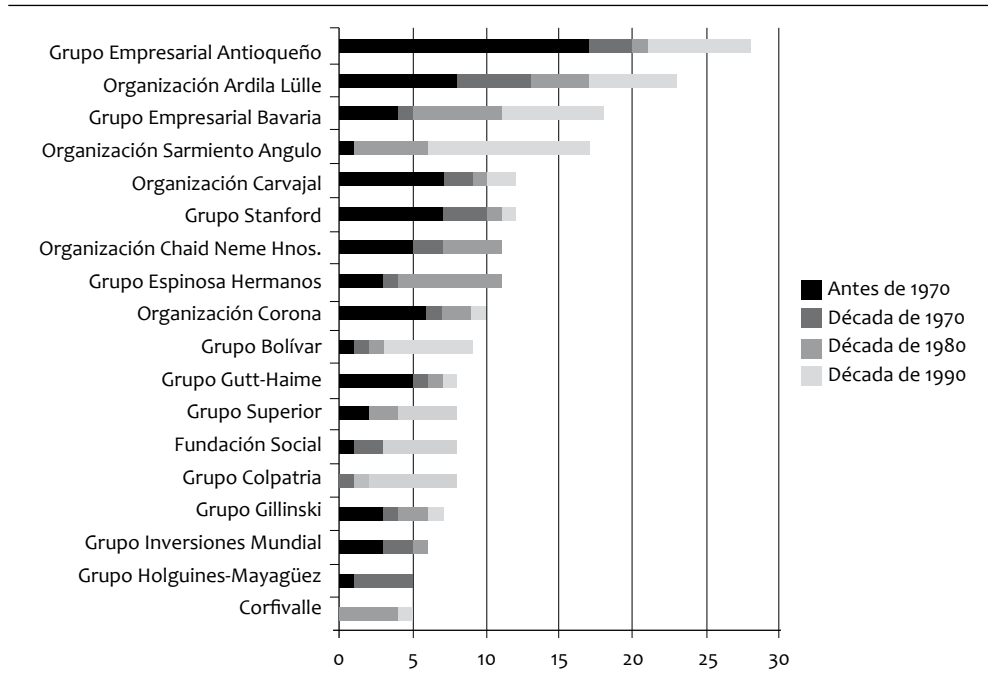
B. Año de fundación

Hay dos fechas importantes en la fundación de un grupo económico. En primer lugar, el año de fundación de cada empresa. En segundo lugar, el período en que se consolidó como grupo, entendiendo por este el momento en que los líderes reconocieron la unidad de propósito y dirección para todas las empresas de su propiedad. Además, cuando crearon al menos una empresa *holding* para subordinar las otras a ella. En cuanto al año de fundación de la compañía principal, los grupos colombianos comparten patrones comunes con el resto del mundo. En seis casos la empresa principal fue fundada entre 1870 y 1930, período del primer proceso de industrialización de los países de América Latina y Asia, pero solo en el caso de Carvajal, Corona y Mundial de Inversiones, la empresa permanece bajo la propiedad de la misma familia desde su fundación. En los otros tres casos –Sarmiento, Bavaria y Ardila–, la compañía fue adquirida por el fundador del grupo años después de su fundación. Diez grupos fundaron la empresa principal en el período comprendido entre 1931 y 1960 y dos durante la década de 1960; en todos estos casos, la compañía sigue bajo el control del grupo.

En cuanto al período de consolidación, la aparición de la estructura de grupos económicos en Colombia no es mayor de cuarenta años. Seis se constituyeron en el contexto del modelo ISI, uno en la década de 1970, ocho en la década del estancamiento económico en la región de América Latina (1980), y tres en los últimos años del siglo XX. Esto, a diferencia del caso de la India, Japón y Corea, donde es reconocido que los grupos tienen más de 100 años de consolidados (véase Amsdem 1989; Fruin 1991; Morck 2005), es una

de las particularidades del caso colombiano: el número de grupos económicos consolidados como tal creció durante la segunda mitad del siglo XX, cuando hubo un auge en la creación o adquisición de empresas. Como se muestra en el gráfico 3, a excepción de los casos de Corfivalle y Colpatria, la mayoría de los grupos crearon o adquirieron las empresas de las cuales eran propietarios en 1998 antes de 1970. En el período comprendido entre 1971 y 1998, los grupos fundaron un total de 132 empresas, la mitad de ellas creadas en la década de 1990, cuando estaba en marcha la política de apertura económica.

Gráfico 3
Años de fundación de empresas propiedad de los grupos económicos



Elaboración propia.

C. Estructura, propiedad y control

La estructura piramidal de un grupo implica que este crea al menos una empresa *holding* para subordinar las otras compañías y garantizar la propiedad y control a los fun-

dadores. En el caso de once grupos, la figura de una empresa *holding* aparece claramente definida; en ocho de ellos todas las empresas están subordinadas a la misma compañía (Ardila Lülle, Bolívar, Colpatria, Fundación Social, Superior Carvajal, Corona, Haime-Gutt y Chaid Neme Hermanos). Dos grupos, Bavaria y Sarmiento Angulo, fundaron dos sociedades *holding* que concentran las empresas en aquellos sectores donde su inversión está más concentrada; el resto de las empresas se encuentran controladas por juntas directivas comunes y la participación activa de la primera y segunda generación de la familia.

Solo un grupo (Empresarial Antioqueño) difiere significativamente de los otros; en lugar de tener un *holding* común para todas las empresas, dividió la estructura en tres empresas *holding*, cada una enfocada en un sector: finanzas, industria y materiales de construcción. Esta característica coloca a este grupo en una posición similar a los *keiretzus* japoneses (Fruin 1991), donde el control por participación en acciones en varias empresas, la presencia de gerentes muy independientes de la junta directiva y con experiencia en variedad de funciones en la empresa, y la existencia una junta directiva independiente, llevan al grupo a convertirse en una gran empresa con alta longevidad.

En relación con el control, la mayoría de los grupos siguen el patrón clásico de una alta participación de sus fundadores (familia o grupo de empresarios) y juntas directivas compartidas entre las empresas. En la mayoría de los casos (14), el control estaba concentrado en la familia fundadora; en tres casos eran grupos de empresarios de la región que crearon los grupos económicos con la intención de tener un impacto en el desarrollo regional. Como resultado, la actividad de gestión de los grupos económicos colombianos es bastante simple: los fundadores controlan la empresa al tener más de 51% de la misma, participan activamente en la junta directiva, y solo unos pocos grupos involucran gerentes profesionales ajenos al grupo familiar para tomar decisiones independientes. En este punto es importante señalar que la Organización Corona es una excepción a la regla: durante la década de 1960 la familia introdujo la figura de gerentes profesionales independientes en lugar de miembros de la familia en cargos directivos.

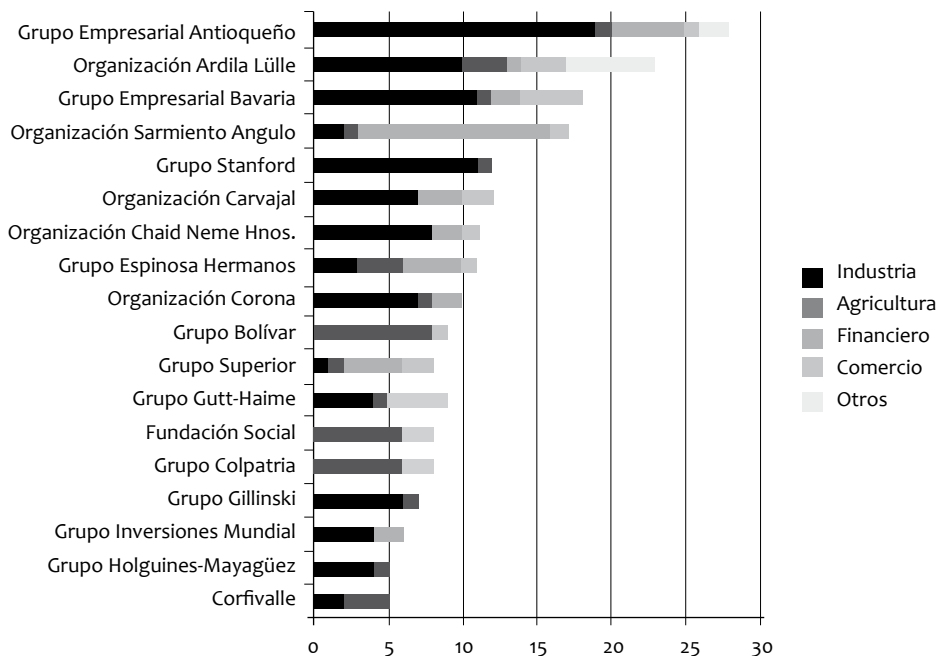
A pesar de que compartir la propiedad y control de empresas entre grupos es inusual en el mundo, en el caso colombiano es una característica importante: los grupos comparten propiedad y control para invertir en empresas en sectores que demandan altos flujos de capital. El caso más significativo es Bavaria, un grupo que participó como segundo socio de cinco empresas lideradas por los grupos Sanford y Carvajal. Además, algunos grupos durante de la década de 1990 comenzaron a invertir bajo la figura de empresas mixtas

con empresas multinacionales. Tal es el caso de la Organización Corona, que en 1993 fundó Sodimac Colombia en asociación con Falabella de Chile.

D. Diversificación

De los 18 grupos, 10 se dedican principalmente a actividades industriales, 3 se especializaron en el sector financiero, 1 en la agricultura, y 2 en el comercio. De las 206 empresas, 48% son industriales, 24% están en el sector financiero (bancos comerciales, compañías de seguros y fondos mutuos), el 8% en el comercio mayorista y minorista, el 6% en la agricultura, principalmente aceite de palma, y el restante 13% tienen inversiones en otros servicios, minería, pesca y la construcción (ver gráfico 4). En total representan el 43,31% de la actividad industrial, el 56,7% del sector financiero y el 37,9% del resto de sectores.

Gráfico 4
Diversificación de los grupos económicos: número de firmas por industria, 1998



Elaboración propia.

Aunque durante el período los 18 grupos ampliaron su inversión a sectores diferentes a aquel donde iniciaron su negocio, cada grupo se ha especializado, convirtiéndose en líder en uno de los sectores. La Organización Ardila Lülle tenía inversiones en siete sectores, mostrando una alta diversificación desde inversiones en el sector agrícola hasta servicios recreativos y culturales. El Grupo Empresarial Antioqueño, Bavaria, Gutt-Haime y el Grupo Superior concentran sus inversiones en cinco sectores. Tres grupos, Carvajal, Espinosa y Sarmiento Angulo, han invertido en cuatro sectores; el último grupo es el único cuyas empresas están concentradas en el sector financiero y constituyó uno de los actores principales de dicho sector. De los grupos restantes, cuatro controlan empresas en tres sectores (Colpatria, Fundación Social, Corona y Chaid Neme), y los otros (Bolívar, Corfivalle, Gillinsky, Holguines, Inversiones Mundial y Sanford) solo tenían inversiones activas en dos sectores.

La característica clave es que en la mayoría de los grupos económicos hay una alta diversificación relacionada que les permite controlar la provisión de insumos básicos e intermedios y productos finales de la cadena de producción. Al igual que en otros países (Hoshino 2010), los dueños de los grupos económicos aprovechan su liderazgo para la creación de nuevas empresas mediante el uso del fácil acceso a la información y los amplios recursos financieros y humanos. Tal es el caso del Grupo Empresarial Bavaria, que controla más del 70% de la industria de la cerveza; la Organización Ardila Lülle, que es el actor principal en el sector azucarero, con un 33% de sus ventas y más del 50% de la industria de bebidas gaseosas; y la Organización Chaid Neme Hermanos, con una participación del 35% en la industria del vehículo automotor. En la clasificación del Sistema SIC/Código de subsectores (ver cuadro 5), los grupos presentaron un patrón de concentración en las industrias manufactureras relacionadas con “alimentos y bebidas”; allí, Bavaria, el Grupo Empresarial Antioqueño y la Organización Ardila Lülle dominaron con un total de 24 empresas. En el subsector “publicación, edición y reproducción”, Carvajal emerge como el dueño de las cinco mayores empresas en la cadena de producción; y en “química, productos de caucho y plástico”, 11 grupos eran propietarios de 23 empresas.

Esta característica ha representado, sin duda, una de las principales barreras de entrada para los potenciales competidores nacionales y extranjeros. Como los grupos han sido los actores dominantes en los sectores principales, los nuevos competidores deben enfrentar el reto de introducir toda una nueva red de insumos, distribución y sistemas de comercialización, que aumentaría significativamente la cantidad de inversión necesaria (Garay 1998: capítulo 4). Esta barrera de entrada podría ser la explicación al aumento de las inversiones de los grupos en el sector financiero, como una medida para aumentar el

acceso al crédito en mejores condiciones que la competencia. Además, es una manera de garantizar el suministro de materia prima, reducir los costos de transacción y asegurar un mercado para sus productos reduciendo las opciones para el consumidor.

IV. Entre empresa familiar y gran familia de empresas

De acuerdo a Granovetter (1998), los orígenes de los grupos empresariales pueden ser vistos como un espectro. En un extremo están los grupos que se originaron en una sola empresa “que creció poderosa mediante la fundación, adquisición o inversión en otras empresas” (Granovetter 1998: 90). En el otro extremo, los grupos económicos evolucionan en un largo período de tiempo “como el resultado de alianzas entre un conjunto de familias líderes” (Granovetter 1998: 91). En ambos casos, el resultado son fuertes grupos económicos que crecen y se adaptan al cambiante entorno institucional. Como se muestra en la sección anterior, los grupos económicos en Colombia tienen una variedad de características que los acercan a los patrones presentados en otros países, pero que requieren de una explicación de las razones de su aparición. Siguiendo los argumentos presentados por Leff (1978) y Granovetter (1994), el análisis del papel de la familia en la historia de empresas en Colombia parece ser el punto de partida para arrojar algo de luz sobre la estructura del mercado y el predominio de los grupos económicos. Mientras que, por un lado, los grupos económicos son de propiedad y control de grupos específicos (familias y empresarios regionales en el caso de Colombia), por el otro, y gracias a que son instituciones dinámicas, deben adaptarse a las diferentes formas legales.

En cuanto al caso colombiano, persisten las explicaciones institucionales, como la persistencia del modelo tradicional de asociación entre empresarios y la importancia de la familia en el negocio. En particular, Álvarez (2003) demuestra que la consolidación durante la década de 1970 de un grupo –el Grupo Empresarial Antioqueño– fue el resultado de una estrategia a largo plazo de proteger a las empresas de los socios externos a través de la “incorporación” de las empresas (“empresas de empresas”) que estaban en el mismo sector, como consecuencia de la larga historia de asociación entre empresarios regionales para reducir el riesgo y diversificar la inversión. Esta hipótesis también es confirmada por Ogliastrì (1990) y Fernández-Riva (1995). El primer autor analiza el crecimiento de Bavaria mediante una ola de fusiones y adquisiciones de otras empresas del sector cervecero. Por su parte, Fernández-Riva sostiene que como resultado de la ola de fusiones en diferentes sectores el número de grupos económicos aumentó desde 12 en 1974 a 23 en 1994 (1995: 33).

Como consecuencia de un proceso de industrialización tardía, el establecimiento de una industria manufacturera exitosa fue el resultado de las inversiones realizadas a partir de 1930. Las empresas colombianas se fundaron sobre la base de la propiedad familiar, el aprendizaje mediante la práctica, y la innovación por imitación de la producción en países desarrollados (Dávila 1986; Montenegro 1995). La capacidad de adaptación a las circunstancias difíciles de la escasez de capital, un sistema de transporte e infraestructura incompletos, y una economía basada principalmente en las exportaciones de café (Safford y Palacios 2002: capítulo 1) generaron un grupo de empresarios dispuestos a crear nuevas empresas: en primer lugar, como resultado de un esfuerzo individual; luego, como una forma de asegurar la permanencia de la familia y el capital necesario para el crecimiento de la empresa; y, por último, como respuesta a la reducción de riesgos mediante la diversificación. El patrón general de diversificación fue del comercio (exportación de materias primas y la importación de productos manufacturados, principalmente de Europa) en el siglo XIX hasta servicios financieros (bancos comerciales), agencias navieras y de trenes, e industria manufacturera a principios del siglo XX.

Al igual que la mayoría de los países latinoamericanos (Haber 2006), entre 1900 y 1930 Colombia vivió el primer proceso exitoso de industrialización. Las bases de la industria manufacturera se fundaron en las principales ciudades (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla), que se convirtieron en los centros de comercio y hogares de los primeros bancos comerciales. Debido a la expansión del comercio exterior y la disminución de los costos de transporte por la inversión pública en carreteras y trenes, los empresarios dedicados al comercio de productos básicos comenzaron finalmente a invertir en el sector manufacturero. Como resultado, en 1920 el gobierno informó que existían 442 empresas fabriles (Censo, 1920), 153 más en comparación con la cifra registrada en 1920 (Libro Azul, 1918). Las primeras empresas creadas con capital nacional produjeron una serie de bienes no duraderos de consumo, como cerveza, cigarrillos, jabón, fósforos, sombreros, papel, alimentos y textiles. Algunos empresarios se movieron a la producción de materiales de construcción y productos químicos básicos. En este período, las primeras compañías de seis grupos económicos fueron fundadas como empresas familiares. Tal es el caso de la empresa editorial establecida en 1904 por el Grupo Carvajal; la empresa textil y las fábricas de cerámica creadas por la familia Echavarría; y de la tienda de venta al por mayor y menor fundada por Germán Saldarriaga en 1930, que más tarde sería la base del reconocido Grupo de Inversiones Mundial. Es así como el 8% de las 221 fábricas fundadas entre 1901 y 1939 (ver cuadro 7) pertenecían a las familias que más tarde se convirtieron en grupos económicos.

Cuadro 7
Número de fábricas fundadas entre 1901 y 1939

Subsector	1901-1909	1910-1919	1920-1929	1930-1939
Alimentos y bebidas	3	10	27	40
Textiles y prendas de vestir	1	3	6	20
Industria maderera		1		2
Papel, cartón y sus productos. Industria editorial	1	5	7	19
Fabricación de sustancias y productos químicos	1	3	3	20
Productos minerales no metálicos			4	11
Metales básicos				1
Maquinaria y equipo	3	4	3	16
Otros			4	3
Total	9	26	54	132
Empresas en propiedad de grupos económicos familiares*	5	3	4	5

* Elaboración propia con base en información recolectada.
Fuente: Echavarría y Villamizar (2007: 175).

A pesar de que las industrias textiles, alimentos y bebidas se convirtieron en los líderes de la economía colombiana durante los primeros treinta años del siglo (Molina 2000: 23), aún durante la década de 1920 experimentaron ciclos cortos de escasez de capital. Esto produjo un cambio importante en el negocio familiar: se pasó de sociedades simples a compañías con responsabilidad limitada para tener acceso a capital. Las empresas más pequeñas se fusionaron en una sola empresa para facilitar la creación de grandes empresas por industria. Por ejemplo, la Compañía Nacional de Chocolates de propiedad del Grupo Empresarial Antioqueño, se convirtió en la mayor empresa del sector del chocolate después de comprar cinco fábricas. Por lo tanto, la empresa creció en tamaño, pero mantuvo la mayoría de familias de la misma región vinculadas, permitiendo la concentración del control en solo algunos accionistas. Además, las empresas familiares crecieron a través de la compra de sus competidores en todo el país, como fue el caso del Grupo Empresarial Bavaria, que concentra sus inversiones en la industria de la cerveza, reduciendo el número de competidores propietarios de pequeñas fábricas familiares.

Los años entre 1930 y 1960 registraron un aumento en el número de empresas y la transformación de las industrias a través de una lenta inversión en tecnología. En la segunda mitad de la década de 1930, Colombia fue catalogado como el segundo exportador mun-

dial de café y uno de los países de América Latina con más rápido crecimiento del sector manufacturero. Durante esos años el país experimentó un proceso de urbanización que ha aumentado el número de ciudades con más de 300.000 habitantes, de 5 en 1910 a 22 en 1960 (70% de la población colombiana vive en áreas urbanas en 2008). Esto estuvo combinado con las políticas proteccionistas aplicadas por el gobierno como resultado el surgimiento de una nueva clase obrera, el incremento del consumo de bienes manufacturados, el surgimiento de la empresa estatal, y el intento fallido de pasar a la industria pesada (Haber 2006: 570-1). En Colombia, las nuevas inversiones se centran principalmente en el sector agrícola (banano y café) y la minería (hierro, carbón, ferroníquel y aceite). Los grupos económicos se consolidan entonces en el sector azucarero (Holguines-Mayagüez), cafetero (Espinosa) y metalúrgico (Holguines-Mayagüez), todos propiedad de familias que controlaban las compañías y participaban en las mayores decisiones.

La década de 1960 se convirtió en un período de cambios. La productividad de la industria se estancó, la tasa de desempleo aumentó, y las tensiones sociales asociadas con el proceso de migración dieron lugar a una creciente demanda de los subsidios estatales. La consecuencia fue la transformación del régimen de tipo de cambio en 1967 y el cambio hacia un modelo mixto de ISI y la liberalización del comercio. El crecimiento en el número de empresas se estancó e incluso los grupos económicos mantuvieron un número estable de empresas que luego aumentó paulatinamente a partir del cambio en el modelo económico en 1967 (ver cuadro 8). En 1974, año en que se inicia el período de este estudio, los 18 grupos aquí analizados eran propietarios de 95 empresas; de ellas, 86 eran empresas manufactureras y de otros servicios. Las tasas más bajas de crecimiento en el número de empresas fue entre 1980 y 1990, años de estancamiento. A modo de ejemplo, la tasa de crecimiento entre 1985 y 1990 fue de solo 16,2% en el sector manufacturero, después de un aumento importante durante la década de 1970.

Cuadro 8
Número de empresas por grupo en 1974, 1985, 1990 y 1998

Grupos económicos	Sector financiero				Industria manufacturera y otros servicios			
	1974	1985	1990	1998	1974	1985	1990	1998
Grupo Bolívar	1	2	2	8		1	1	1
Organización Carvajal					7	9	10	12
Grupo Colpatria	1	1	1	6				2
Organización Corona					7	8	9	10
Corfivalle		1	1	3		1	2	2
Grupo Empresarial Antioqueño	4	5	5	7	15	16	17	21
Grupo Empresarial Bavaria				2	6	9	12	16
Grupo Espinosa Hermanos					4	4	6	11
Fundación Social	2	2	2	6	1	1	1	2
Grupo Gutt-Haime					5	7	7	8
Grupo Gillinski		1	1	1	3	4	4	6
Grupo Holguines-Mayagüez					5	5	5	5
Grupo Inversiones Mundial					6	7	7	6
Grupo Sanford					5	8	11	12
Grupo Superior	1	1	1	4	2	3	4	4
Organización Ardila Lülle				1	12	15	17	22
Organización Chaid Neme Hnos.					7	10	10	11
Organización Sarmiento Angulo		5	7	13	1	3	6	4
Total	9	18	20	51	86	111	129	155

Fuente: elaboración propia con base en información recolectada en la investigación.

Sin embargo, la empresa familiar no desapareció de la escena. Las viejas familias comenzaron a invertir en el sector financiero y las industrias relacionadas con la actividad principal, como el azúcar, en el caso de la Organización Ardila Lülle; el petróleo y sus derivados, en el caso de Grupo Sanford; y partes de automotor, en el caso de la Organización Chaid Neme Hermanos. Durante las décadas siguientes, las empresas más grandes de la familia, ya con inversiones en toda la cadena productiva, decidieron crear una nueva forma de organización sin interrumpir el crecimiento de la empresa: grupos económicos con-

trolados por una *holding* que les permitía concentrar las inversiones, diversificar y crecer. Lazos familiares permitieron un cierto grado de cooperación y control, encomendar la estrategia de las diferentes empresas y facilitar la transferencia de conocimientos de generación en generación. Como el mercado colombiano era pequeño, los propietarios de las empresas familiares se dieron cuenta de que para la expansión de su negocio sería mejor adquirir empresas ya establecidas que crear nuevas, como es el caso de Bavaria y la Organización Sarmiento Angulo. En otras palabras, los grandes grupos económicos en Colombia representaron durante el período formas eficaces de organización para sobrevivir a los rigores de la selección económica.

Cuadro 9
Participación familiar en los grupos económicos, 1974-1998

Generación	Participación (% total grupos económicos)
Primera	83,33%
Segunda	72,22%
Tercera	38,89%
Cuarta	11,11%
No familia*	22,22%

* Representan los tres grupos formados por grupos de empresarios regionales.
Fuente: elaboración propia con base en información recolectada.

Por lo tanto, tres patrones se encuentran en los 18 grupos estudiados en relación con la participación de la familia y su evolución. En primer lugar, la familia del fundador se mantuvo como el principal propietario debido a la expansión de la empresa a través de la transformación ininterrumpida de una firma individual a una forma de organización más compleja. Como se presentó en la sección sobre propiedad y control y en el cuadro 9, la mayoría de los grupos económicos son de propiedad familiar; en más de la mitad, la segunda y tercera generación ya han participado en los grupos, la mayoría desde mediados de la década de 1980. En segundo lugar, los cambios en el entorno económico desde la creación de las empresas fundadoras afectó el desarrollo de nuevas formas organizacionales; la mayoría de las nuevas formas aparecieron como una reacción a la escasez de capital y por acción de aquellos propietarios que deseaban expandir su portafolio aprovechando nuevas oportunidades de negocio. En tercer lugar, ha habido una persistencia

de invertir en el sector manufacturero, principalmente en las industrias secundarias relacionadas con la actividad principal, generando cadenas productivas.

V. Conclusión

Los grupos económicos han sido y seguirán siendo actores importantes en las economías de los países emergentes. El caso de Colombia es especial debido a la interacción entre un lento proceso de industrialización, la dependencia de las exportaciones de café, y las actividades comerciales del sector privado bajo un modelo mixto de proteccionismo y la liberalización del comercio. En sus esfuerzos por crear una forma de organización diferente, los dueños de las mayores empresas nacionales y los líderes de las principales industrias nutrieron, desarrollaron y ayudaron a definir el papel del sector privado durante la segunda mitad del siglo XX, fortaleciendo una forma organizacional que aún está evolucionando y que permanece siendo de propiedad familiar con matices de gran empresa.

Bibliografía

Fuentes primarias

BANCO DE LA REPÚBLICA

1970- 2000 *Datos de la economía colombiana*. <<http://www.banrep.gov.co>>.

DECRETO 677 DE 1972

1972 *Creación del UPAC*.

DECRETO 3095 DE 1990

1995 Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

1990 *Mediante el cual se introducen algunas modificaciones en el arancel de aduanas*.

DECRETO LEY 444 DE 1967

1967 *Sobre régimen de cambios internacionales y de comercio exterior*.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
1956 -2007 *Encuesta anual manufacturera. Evolución de las principales variables industria-
les. Total nacional.* <<http://www.dane.gov.co>>.

RODRÍGUEZ-SATIZÁBAL, Beatriz
2009 *Base de datos de artículos de prensa sobre grupos económicos en Colombia.* Ar-
chivo en Excel. Acceso restringido.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES
1970-2008 *Balances reportados por las empresas privadas.*

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA
1970-2008 *Balances reportados por las entidades financieras.*

WORLD BANK
1960-2005 *Country Data, 1960-2005.*

Fuentes secundarias

ACOSTA, Nohora y Carlos LONDOÑO
2003 *Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002.*
Monografías Serie Proyectos de Grado N° 74. Bogotá: Facultad de Administra-
ción, Ediciones Uniandes.

ALDRIGHI, Dante y Fernando POSTALI
2010 “Business Groups in Brazil”. En: COLPAN, Asli; Takashi HIKINO y James LIN-
COLN (eds.). *The Oxford Handbook of Business Groups.* Nueva York: Oxford
University Press, pp. 353-87.

ÁLVAREZ, Víctor
2003 “De las sociedades de negocios al sindicato antioqueño. Un camino centena-
rio”. En: DÁVILA, Carlos (compilador). *Empresas y empresarios en la historia de
Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes.* Bogotá: Editorial
Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de
los Andes, Cepal, tomo II, pp. 991-1020.

AMSDEN, Alice
1989 *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization.* Oxford: Oxford Uni-
versity Press.

BARBERO, María Inés

2003 “Business History in Latin America. Issues and Debates”. En: AMATORI, Franco y Geoffrey JONES (eds.). *Business History Around the World*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 317-38.

CABALLERO, Carlos y Miguel URRUTIA

2006 *Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX: ensayos sobre su desarrollo y sus crisis*. Bogotá: Editorial Norma.

CERUTTI, Mario (ed.)

2006 *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.

CHANDLER, Alfred

1977 *The Visible Hand*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

1962 *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.

CHEONG, K. S.; K. CHOO y K. LEE

2010 “Understanding the Behaviour of Business Groups: A Dynamic Model and Empirical Analysis”. En: *Journal of Economic Behavior and Organization*, junio. DOI: 10.1016/j.jebo.2010.06.012.

COLPAN, Asli; Takashi HIKINO y James LINCOLN (eds.)

2010 *The Oxford Handbook of Business Groups*. Nueva York: Oxford University Press.

DÁVILA, Carlos

2003a “La historia empresarial en América Latina”. En: ERRO, C. (dir.). *Historia empresarial: pasado, presente y retos de futuro*. Barcelona: Editorial Ariel, pp. 349-81.

2003b “Hacia la comprensión del empresariado colombiano: resultados de una colección de estudios recientes”. En: DÁVILA, Carlos (compilador). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*. Bogotá: Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Cepal, tomo I, pp. XV-LXXVIII.

1986 *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*. Bogotá: Universidad Javeriana.

- DÁVILA, José Camilo; Carlos DÁVILA, Lina GRISALES y David SNARCH
2011 *Lo social y lo económico: ¿dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá: Facultad de Administración-Universidad de los Andes/Ediciones Uniandes.
- DÁVILA, Carlos y Rory MILLER
1999 *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries*. Liverpool: Liverpool University Press.
- DÁVILA, Carlos y Beatriz RODRÍGUEZ-SATIZÁBAL
2008 “Naturaleza y perspectivas de la historia empresarial en Colombia, 1980-2007”. En: BARBERO, María Inés y Raúl JACOB (eds.). *La nueva historia de empresas en América Latina y España*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, pp. 109-40.
- ECHAVARRÍA, J. J. y M. VILLAMIZAR
2007 “El proceso colombiano de desindustrialización”. En: ROBINSON, J. y M. URRUTIA (editores). *Economía colombiana del siglo XX. Un análisis cuantitativo*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, Banco de la República, pp. 173-238.
- FERNÁNDEZ-RIVA, Javier
1995 *Adquisición de empresas y grupos económicos*. Bogotá: ANIF.
- FRACCHIA, Eduardo; Luiz MESQUITA y Juan QUIROGA
2010 “Business Groups in Argentina”. En: COLPAN, Asli; Takashi HIKINO y James LINCOLN (eds.) *The Oxford Handbook of Business Groups*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 325-52.
- FRUIN, William M.
2008 “Business Groups and Interfirm Networks”. En: JONES, Geoffrey y Jonathan ZEITLIN (editores). *The Oxford Handbook of Business History*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 244-67.
2007 *The Oxford Handbook of Business History*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 244-67.
1992 *The Japanese Enterprise System*. Oxford: Oxford University Press.
1991 *Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*. Nueva York: Oxford University Press.

GARAY, Luis Jorge

1998 *Colombia: estructura Industrial e Internacionalización, 1967-1994*. <<http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industriatitina/001.htm>>.

GAVIRIA, César

1993 *Economía: discursos*. Bogotá: Presidencia de la República, Secretaría de Prensa, Oficina de Publicaciones.

GERSCHENKRON, Alexander

1962 *Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*. Boston: Harvard University Press.

GRANOVETTER, Mark

1998 “Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy”. En: DOSI, G.; D. TEECE y J. CHYTRY (eds.). *Technology, Organization, and Competitiveness*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 67-104.

1994 “Business Groups”. En: SMELSER, N. y R. SWEDBERG (eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Nueva Jersey: Princeton University Press, pp. 453-75.

GUILLÉN, Mauro

2000 “Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View”. En: *Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 3, junio, pp. 362-80.

GUTIÉRREZ, Luis H. y Carlos POMBO

2005 *Corporate Valuation and Governance: Evidence from Colombia*. IDB Research Network, Working Paper R-518. Washington, D. C.

GUTIÉRREZ, Luis H.; Carlos POMBO y R. TABORDA

2008 “Ownership and Control in Colombian Corporations”. En: *Quarterly Review of Economics and Finance*, 48(1), pp. 22-47.

2005 “Corporate Ownership and Control in Colombian Corporation”. Documento inédito. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

HABER, Stephen

2006 “The Political Economy of Industrialization”. En: BULMER-THOMAS, V.; J. H. COATSWORTH y R. CORTÉS CONDE (eds.). *The Cambridge Economic History of*

- Latin America. Volume II: The Long Twentieth Century.* Cambridge: Cambridge University Press, pp. 537-84.
- HANNAH, Leslie
1999 “Marshall’s ‘Trees’ and the Global ‘Forest’: Were ‘Giant Redwoods’ Different?”. En: LAMOREAUX, Noemi; Daniel RAFF y Peter TEMIN (eds.). *Learning by Doing in Markets, Firms and Nations*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 253-93.
- HOSHINO, Taeko
2010 “Business Groups in Mexico”. En: COLPAN, Asli; Takashi HIKINO y James LINCOLN (eds.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 424-58.
- JONES, Geoffrey y Asli M. COLPAN
2010 “Business Groups in Historical Perspectives”. En: COLPAN, Asli; Takashi HIKINO y James R. LINCOLN (editores). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 67-93.
- JONES, Geoffrey y Andrea LLUCH (editores)
2011 *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- JUNGUITO, Roberto y Horacio RINCÓN
2007 “La política fiscal en el siglo XX en Colombia”. En: ROBINSON, James y Miguel URRUTIA (eds.). *Economía colombiana del siglo XX. Un análisis cuantitativo*. Bogotá: Banco de la República, Fondo de Cultura Económica de México, pp. 239-312.
- KHANNA, Tarun y Krishna PALEPU
2000a “The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile”. En: *Academy of Management Journal*, 43, N° 3, pp. 268-85.
2000b “Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups”. En: *Journal of Finance*, 55, N° 2, pp. 867-91.
- KHANNA, Tarun y Yishay YAFEH
2007 “Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?”. En: *Journal of Economic Literature*, vol. 45, N° 2, junio, pp. 331-72.

LEFF, Nathaniel

1978 “Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups”. En: *Economic Development and Cultural Change*, vol. 24, N° 4, julio, pp. 661-75.

MISAS, Gabriel

1998 “Colombia: la estrategia empresarial en la apertura”. En: PERES, Wilson (coordinador). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*. México: Siglo XXI Editores, pp. 333-96.

MOLINA, Luis Fernando

2000 “El desarrollo empresarial”. En: MENDOZA, Consuelo (comp.). *La fuerza empresarial de Colombia*. Bogotá: Consuelo Mendoza Editores, pp. 28-44.

MONTENEGRO, Armando

1995 *Economic Reforms in Colombia: Regulation and Deregulation 1990-1994*. EDI Working Papers, N° 95-04. The World Bank.

MORCK, Randall (ed.)

2005 *A History of Corporate Governance Around the World. Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: The University of Chicago Press.

NIETO-BERNAL, Julio

2003 *Magnates en crisis. Lo bueno, lo malo y lo feo del capitalismo salvaje*. Bogotá: Editorial Colombiana S.A.

1997 *Compañía ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.

NORTH, Douglass

1990 *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

OCAMPO, José Antonio; Carmen ROMERO y María PARRA

2007 “La búsqueda, larga e inconclusa, de un nuevo modelo (1981-2006)”. En: OCAMPO, José Antonio (comp.). *Historia económica de Colombia*. Bogotá: Planeta, Fedesarrollo.

OGLIASTRI, Enrique

1990 *Cien años de Cervecería Bavaria. Monografías Serie Casos, N° 16.* Bogotá: Facultad de Administración, Ediciones Uniandes.

PERES, Wilson (coordinador)

1998 *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización.* México: Siglo XXI Editores.

PORTAFOLIO

1999 <<http://www.portafolio.co/>>.

POSADA CALLEJAS, Jorge

1918 *Libro azul de Colombia. Blue Book of Colombia Bosquejos biográficos de los personajes más eminentes. Biographical Sketches of the Most Prominent Personages. Historia condensada de la república. Abridged History of the Republic. Artículos especiales sobre el comercio, agricultura y riqueza mineral, basados en las estadísticas oficiales. Special Articles Relative to Commerce, Agriculture and Mineral Wealth, Based on Official Statistics.* Nueva York: J. J. Little & Ives Company.

RETTBERG, Angelika

2003 *Cacaos y tigres de papel: el gobierno de Samper y los empresarios colombianos.* Bogotá: Ediciones Uniandes.

REYES, F.

2003 “Evolución del Derecho Comercial, cincuenta años de transformaciones”. En: ALPINIANO GARCÍA-MUÑOZ J. y J. OVIEDO ALBÁN (coords.). *Estudios de Derecho Económico. Tomo 1: Instituciones de Derecho Comercial*, pp. 69-98. Bogotá: Ibáñez.

ROBINSON, James

2007 “¿Un típico país latinoamericano? Una perspectiva sobre el desarrollo”. En ROBINSON, James y Miguel URRUTIA (eds.). *Economía colombiana del siglo XX. Un análisis cuantitativo.* Bogotá: Banco de la República, Fondo de Cultura Económica de México, pp. 639-74.

RODRÍGUEZ-SATIZÁBAL, Beatriz

2008 “Grupos empresariales en Colombia, 1985-2005: aproximación a sus características a través de la prensa escrita”. Ponencia presentada en el congreso *Ciencias, tecnologías y culturas. Diálogo entre las disciplinas del conocimiento. Mirando al futuro de América Latina y el Caribe*. Simposio “La historia de empresas en América Latina: perspectivas históricas y trayectorias comparadas”. Santiago de Chile.

SAFFORD, Frank y Marco PALACIOS

2002 *Colombia país fragmentado, sociedad dividida. Su historia*. Bogotá: Editorial Norma.

SANABRIA, Raúl

2002 *Bavaria S.A. y Valores Bavaria S.A. Monografías Serie Casos, N° 63*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

SILVA-COLMENARES, Julio

2004 *El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI*. Bogotá: Editorial Planeta.

1977 *Los verdaderos dueños del país*. Bogotá: Fondo Editorial Suramérica.

STRACHAN, Harry

1976 *Family and other Business Groups in Economic Development. The Case of Nicaragua*. Nueva York: Praeger Publishers.

VÁSQUEZ, Enrique

1995 *Estrategias del poder: grupos económicos en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

WEYLAND, Kurt

2002 *The Politics of Market Reform in Fragile Democracies: Argentina, Brazil, Peru, and Venezuela*. Princeton: Princeton University Press.

WILLIAMSON, Oliver

1985 *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. Nueva York: MacMillan.

ZEITLIN, Maurice y Richard E. RATCLIFF

1988 *Landlords and Capitalists: The Dominant Class of Chile*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.

El laberinto de la globalidad: empresarios en México

Luis Alfonso Ramírez Carrillo¹
Universidad Autónoma de Yucatán, México

En busca del actor: los estudios empresariales en México

En México las ciencias sociales se ocuparon de manera tardía de los empresarios en tanto actores sociales y de las empresas como organizaciones productivas. La Historia fue una de las primeras disciplinas académicas que se interesaron en su estudio sistemático, ya sea a través de biografías, de análisis de élites o de empresas paradigmáticas. Esto no significa en absoluto que el empresario de manera particular no haya sido objeto de atención, descripción o discusión en la prensa y en la extensa bibliografía del siglo XIX y la primera mitad del XX, pero no es hasta después de la Segunda Guerra Mundial que aparece en la reflexión académica como actor, representante de una identidad socioprofesional colectiva, con una función social más allá de su individualidad y biografía.

La Historia se ha ocupado de ellos desde distintas vertientes, privilegiando en especial a las élites económicas. Por mencionar solo algunos ejemplos, tenemos para el siglo XVIII estudios de familias empresariales como el de Couturier (1985) sobre los Romero de Terreros; el de Lanvrin (1985) en torno al capitalismo eclesiástico; el de Kicza (1986), que se ocupó de explicar la transformación de grupos empresariales en tránsito de la Colonia a la Independencia; o los de Hammet (1984) y Lindley (1983), en los que podemos comparar las transformaciones de las élites económicas en distintas regiones de México conforme el país derivó hacia el siglo XIX.

Para los primeros tres cuartos del siglo XIX encontramos de nuevo importantes trabajos centrados en las élites económicas. El desarrollo de vínculos comerciales internacionales

¹ Trabajo realizado en el marco del proyecto Conacyt CB 2008 01-005749.

fue analizado por Walker (1987) y Beato (1987), al acercarse a las empresas de la importante familia Martínez del Río. La formación de latifundios y haciendas en el norte de México ha sido analizada por Harris (1975) y Guerra de Luna (2012), quienes describen cómo la acumulación de cargos y poder político fue la base para los latifundios del norte, como los de Sánchez Navarro en Coahuila o los de la familia Madero en Nuevo León. En el otro extremo del país, el sureste, tenemos estudios tempranos sobre las operaciones de empresarios agrícolas y fábricas textiles en los trabajos de Cline (1947, 1948 y 1950) y en otros más recientes de Bracamonte (1989) y Machuca (2011), que estudian los patrones de herencia de la tierra, las redes familiares y las alianzas políticas que reestructuraron las élites empresariales en el paso del régimen colonial al liberalismo porfiriano de finales del siglo XIX. En otros trabajos sobre el sureste de México, Pérez y Savarino (2001) y Ramírez Carrillo (2001) muestran que la capacidad de innovación empresarial y la competitividad internacional pudieron ser desarrolladas con gran éxito por empresarios locales, sin intervención de capital extranjero, en las economías de plantación regionales.

El período del liberalismo porfiriano (1876-1911) ha sido pródigo en investigaciones históricas sobre élites económicas. Los numerosos trabajos sobre empresarios operando en la capital del país muestran la íntima vinculación entre los cargos políticos y las actividades de negocios, explicando la vida empresarial como parte de un proceso de creación y reproducción de una oligarquía nacional. Pero también es productivo comparar la actuación de empresarios en dos extremos de México, el norte y el sur, en el mismo período. En el norte del país tenemos trabajos como el de Wasserman (1987), que se ocupa de la conflictiva familia Terrazas-Creel de Chihuahua y su acomodo a los cambios revolucionarios después de 1910; el de Langston (1980) sobre las élites de Coahuila; y los de Cerutti (1979, 1986, 2000, 2012), Zaragoza (1980), Aguilar (2012) y Rivas (2012), que se ocupan de las grandes familias y grupos empresariales de Nuevo León como los Milmo, Garza, García, Sada y Zambrano, cuyas corporaciones creadas en el siglo XIX han continuado con pocas interrupciones siendo pilares del proceso de industrialización y mundialización de la empresa mexicana en el XXI.

Para el sur tenemos trabajos como los de Wells (1978, 1982, 1985), Joseph (1982), Pérez (2002), Barceló (1985), Sabido (1990) y Ramírez Carrillo (1994a, 2010). Si contrastamos estas dos amplias regiones de México en sus extremos norte y sur, destacan como rasgos comunes de los empresarios su íntima vinculación a los mercados internacionales durante el porfiriato y las primeras décadas del siglo XX, la intensa participación y control de la vida política local y su relativa autonomía del resto del país, junto con la construcción de una ideología regionalista heredada a sus descendientes hasta el siglo XXI. Pero

los empresarios del sur, a diferencia de los del norte, experimentaron una prolongada decadencia y falta de competitividad desde la Gran Depresión de 1929, que continúa hasta la actualidad, fundamentalmente por un proceso de industrialización regional interrumpido y la ausencia de un mercado externo, como el que ha significado la frontera con los Estados Unidos para los empresarios nortteños.

La parte más cruenta del período armado de la Revolución Mexicana, que se extendió de 1910 a 1921, las etapas posteriores de construcción de un Estado populista, autoritario y central y de un sistema político que gravitaba alrededor de un partido hegemónico, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), atrajeron la atención temática de los estudios históricos, al igual que los de otras disciplinas sociales, opacando la figura central ocupada por los empresarios durante el liberalismo porfiriano, que tendieron a ser analizados de manera subordinada a otros procesos y actores sociales, en especial al Estado, hasta las crisis económicas de la década de 1970. En consecuencia son menos numerosas las obras que tienen a los empresarios como tema central en el período que va de 1920 a 1970.

Sin embargo, en la Antropología Social mexicana el empresario sí se asomó en esa época, solo que recibió una mirada que lo interpretó de otra manera: como intermediario o “broker”, en especial si estaba ubicado en el mundo rural. Siguiendo la tradición establecida por Wolf (1976: 50-80), se les veía como agentes sociales encargados de conectar los diversos mundos de las comunidades rurales, indígenas y hasta algunos grupos urbanos, con la sociedad mayor. Este tipo de estudios privilegió la comprensión del empresario en términos de su actuación política como cacique, y ha representado una de las vetas centrales de interés de la Antropología en México: los caciques eran vistos como empresarios privilegiados. Estados del arte al respecto sobre esa época los podemos encontrar en De la Peña (1986a: 183-206 y 1986b: 23-54), Salmerón (1984: 107-41) y Hewitt (1984).

La Antropología Económica y Política del campo que se desarrolló en México entre 1960 y 1970 fue muy influida por las teorías marxistas y se ocupó del empresario rural, del más pequeño al más grande, desde una abierta o implícita óptica de lucha de clases. Entre los numerosos estudios podemos citar algunos muy influyentes, como los casos coordinados por Bartra *et al.* (1976) sobre el caciquismo y la organización social de las comunidades campesinas; el de Díaz Polanco (1980) en torno a la burguesía del Bajío, en la región central del país; y la caracterización del neolatifundio que hizo Stavenhagen (1976: 11-51). Para el Estado de Morelos hay que citar, para la región de Los Altos, a De la Peña (1980: 51-105), y para el oriente del mismo Estado a Warman (1976: 53-127). El empresario no es el actor central en estos trabajos, que se preocupaban más por los procesos generales

de expansión del capitalismo en el país, el desarrollo de la comunidad rural y, con distintas variantes, la explotación del campesinado. Pero en todos ellos se encuentran agudas descripciones e interpretaciones de acciones empresariales concretas en el medio rural, y, aunque borrosos y por lo general satanizados, los empresarios son actores de reparto siempre presentes.

Empresarios en el modelo ISI

Después de la segunda postguerra, a partir de 1946 y hasta 1970, México puso en marcha un modelo de crecimiento económico proteccionista basado en la industrialización por sustitución de importaciones (ISI), que benefició al empresariado nacional y que fue relativamente exitoso, alcanzando algunos años tasas de crecimiento hasta del 8%, situación que por otra parte también se observó en otras naciones latinoamericanas. El modelo enfrentó sus primeras crisis a partir de 1968, de las que el Estado mexicano intentó salir con un creciente endeudamiento y la acelerada ampliación de sus exportaciones petroleras, hasta que en toda Latinoamérica el modelo entró en crisis con la debacle petrolera de 1973 y 1974, y en México tocó fondo con una quiebra financiera y bancaria en 1982, que fue el preludio a un drástico cambio hacia un modelo de crecimiento neoliberal, en el que se modificaron con rapidez las políticas proteccionistas a los empresarios privados.

Parecería que este proteccionismo hacia los empresarios también se extendió a su estudio, pues sorprende que en un período de auge empresarial tan prolongado, y de modernización y profesionalización de la empresa como unidad de negocios y producción, se cuente con tan pocas investigaciones. Como ya hemos visto, no puede decirse que el empresario haya estado totalmente ausente en las temáticas de investigación de las ciencias sociales en México, pero no fue sino hasta la década de 1970 que empezó a ocupar un lugar central para ciertos grupos de estudiosos, aunque nunca al mismo nivel de otros temas o actores, como la clase obrera, el Estado, la democracia o los debates sobre el desarrollo capitalista dependiente. En parte esto se debió a la ideologización de las ciencias sociales de la época, para las que durante esas décadas el empresario era el personaje negativo, el villano de la trama social, el burgués explotador. Pero también es cierto que, al menos en el caso de México, el esquema corporativo de su sociedad había creado fuerzas activas y poderosas como el Estado, el PRI, los sindicatos oficiales, los agentes sociales corporativizados en torno al partido hegemónico e incluso algunas

empresas estatales como Petróleos Mexicanos (Pemex). Estas fuerzas podían no solo competir sino sobrepasar en poder a los grupos empresariales más grandes que existían en el país. Así, los empresarios como objeto de estudio se vieron opacados por los otros actores corporativos, de los que se ocupó con mayor profusión una Sociología y una Ciencia Política que privilegiaban los análisis estructurales y que además exigían y se proponían la toma de partido a favor de los pobres y subordinados, entre los que se resistían a incluir a los empresarios, o lo hacían a regañadientes.

Si tomamos como ejemplo la extensa producción del órgano disciplinario más antiguo de la Sociología en México, la *Revista Mexicana de Sociología* (RMS)², que también agrupaba trabajos de disciplinas afines como la Ciencia Política, la Economía, la Antropología y el Derecho, encontraremos que desde su fundación en 1939 hasta 1970, no hay un artículo de los empresarios como sujetos, y que la empresa como unidad u organización económica recibió la atención de solo cuatro artículos, los de Fischlowitz (1960: 977-82), Moraes (1960: 67-75), Freyer (1963: 889-900) y Meneses (1964: 425-38). Los cuatro se dedicaban a discutir las funciones de la empresa en general, en especial de la que participaba en los procesos de industrialización, para comprender la moderna sociedad urbana y la modernización, y muy poco se ocupaban de la empresa mexicana o latinoamericana.

Después de la segunda postguerra, lo que importaba en América Latina era la industrialización como fenómeno burocrático-industrial y el capitalismo como la condición económica para alcanzarla. Por ello, la modernización, la explotación, el capitalismo de Estado, el desarrollo y el subdesarrollo eran los grandes temas en discusión para sociedades como la de México. De ello se ocuparon también los trabajos de Gino Germani en Argentina, los estudios de la Cepal y los ensayos de Prebisch, Quijano, Furtado o Hirschman. Pronto se sumaron a estos otras interpretaciones como las de los teóricos de la dependencia, en especial Cardoso y los planteamientos sobre la democracia en México de González Casanova. Pero en estos grandes planteamientos estructurales las empresas y los empresarios siguieron siendo asuntos y actores secundarios, solo en las décadas siguientes se fueron poniendo poco a poco en el centro del análisis social.

2 Comprendemos que los estudios sobre empresarios y empresas en México van más allá de lo que nos ofrecen las páginas de la RMS. El propósito de esta revisión es tomarla como un ejemplo representativo, para ofrecer una visión de cómo fue aumentando el interés y se fueron transformando los temas y marcos de interpretación.

Entre 1970 y 1993, año en que al firmar México el Tratado de Libre Comercio de América del Norte formaliza un modelo de desarrollo neoliberal, el papel y la importancia de los empresarios mexicanos cambia drásticamente y los estudios empresariales empiezan a ser más numerosos. En la *Revista Mexicana de Sociología*, por seguir con nuestro ejemplo, se empieza a reflejar esta importancia. Este reflejo sigue siendo pálido, pues solo 31 artículos se ocuparon de ellos, pero sus ópticas nos muestran no solo unos empresarios en transformación sino unas ciencias sociales más eclécticas. Si dos artículos los veían todavía como representantes activos de la burguesía (De la Peña 1976: 167-70 y Cavarozzi 1978: 1327-52)³, con el viejo marco teórico marxista de la lucha de clases y la dominación, el funcionamiento de la bolsa mexicana de valores y los grupos financieros recibieron la atención de otros dos⁴. Las relaciones de los grupos empresariales con el Estado y la lectura de las decisiones empresariales como actos de poder de grupos de interés y no de clases sociales fueron más comunes. Así se interpretaron las respuestas de la iniciativa privada a las políticas estatistas del sexenio de Luis Echeverría (1970-1976) y la diferenciación de las élites empresariales dentro de las élites de poder del país⁵, mientras que otros autores analizaron cómo se reestructuraron las relaciones entre los empresarios y el Estado en la transición del modelo ISI al neoliberal⁶.

Se analizaron las posiciones empresariales frente al sindicalismo y a los empresarios se les consideraba todavía como una burguesía industrial y agraria⁷. Las nuevas empresas transnacionales hicieron su aparición en el análisis y se discutió su reglamentación, su creciente influencia económica y el impacto de las maquiladoras que llevaban entonces ya veinte años estableciéndose en la frontera norte de México⁸. La creciente inversión extranjera privada y sus impactos sobre el desarrollo latinoamericano fueron discutidos por Evans y Gereffi (1980: 9-70), en un artículo donde pese a la óptica de la dependencia, ya se perfilaban los temas de interés de este segundo autor, que después madurarían en sus influyentes planteamientos en torno a la creación de las cadenas de valor.

3 Sergio de la Peña (1976: 167-70) y Cavarozzi (1978: 1327-52).

4 Rueda (1980: 167-70) y Cardero y Domínguez (1982: 887-926).

5 Labastida (1972: 881-907; 1977: 193-227), Cinta (1977: 443-66), Rendón (1979: 1335-67).

6 Luna y Tirado (1984: 5-16); Tirado (1985: 105-23); Sefchovich (1983: 601-37); Luna, Millán y Tirado (1985: 215-57); y Luna (1983: 215-57).

7 Abramo (1986: 261-82), Bossio (1981: 819-43), Ramírez Rancaño (1973: 527-67; 1974: 483-512; 1982: 1347-78), Gutiérrez (1977: 901-19).

8 Whiting (1980: 71-92), Arrocha (1977: 303-23), Salazar (1983: 69-84).

También se amplió la mirada hacia el interior del país, lo que significaba un cambio, pues las regiones de México habían sido espacios de análisis casi reservados para la Antropología y la Historia. Así, el poder regional y las distintas burguesías regionales vinculadas a actividades productivas empezaron a recibir atención⁹ y ciertas regiones se trabajaron más que otras, como Nuevo León, Tlaxcala o Jalisco¹⁰. En resumen, que revisando esta fuente representativa de las ciencias sociales en México, de 1.877 artículos publicados por la *Revista Mexicana de Sociología* desde su creación hasta antes de la firma del TLC en 1993, únicamente 36 se ocuparon del sector privado. Si eliminamos los que lo hicieron con una óptica sectorial, ya sea como capital privado o como industria en general, solo 27 hablaron de los empresarios y las empresas como actores o temas centrales de análisis.

Si a estos artículos añadimos un conjunto mucho más amplio de otros trabajos y libros dedicados al empresariado mexicano desde principios de la década de 1970 hasta la firma del TLC en 1993, identificamos tres tipos de recortes analíticos y preferencias metodológicas en la investigación durante esos años. En el primero, el empresario suele ser tratado como un sujeto genérico, un actor económico y político que solo es el reflejo de grandes fuerzas estructurales. Este tratamiento corresponde a enfoques teóricos divergentes. Lo podemos encontrar en trabajos sobre desarrollo económico y lucha de clases influidos por el marxismo o con análisis estrictamente marxistas. Su interés suele ser definir a los empresarios como una burguesía enfrentada a otras clases sociales, buscando el control de los aparatos de poder de la sociedad y luchando por la hegemonía económica. Esta óptica privilegia la economía política y buenos ejemplos los tenemos en el libro pionero de Aguilar y Carmona (1988), en el de Carrión y Aguilar (1980), y en el conjunto de ensayos sobre la burguesía mexicana de Reyes, Olivares, Leyva y Hernández (1981).

Dentro de este primer tipo de recorte analítico estructural, pero con un interés teórico diferente y en muchos sentidos opuesto, pues conciben de manera positiva la actividad empresarial, destacan algunos autores preocupados por la modernización del país y en especial por el proceso de industrialización y su afectación por las crisis económicas. En sus escritos los empresarios desaparecen detrás de sus empresas, por lo general industrias. Se tiende a hablar de ellos más como capital privado que como personas, se privilegia su papel sectorial en la política económica del Estado y su redefinición en diversos sexenios gubernamentales, en especial después de tres grandes crisis económicas que se presentaron

9 Martínez Assad (1978: 141-28), Barrauger (1980: 159-629), Ogliastris y Guerra (1980: 163-61).

10 Cerutti (1982: 81-117; 1983: 129-48), Martínez Assad (1984: 81-117), Ramírez Rancaño (1986: 167-200) y Beato (1986: 259-84).

entre 1970 y 1993. Trabajos de este tipo son el ya citado de Bossio sobre estrategias industriales; los de Cordera y Orive (1985: 153-75) en torno a la industrialización subordinada que enfrentaba el país al abrirse a la competencia externa; y los de González (1985: 638-665) y Tello (1985: 748-805), que se ocupan de las relaciones entre empresas, Estado y obreros en México hasta finales de la década de 1970. En estos trabajos los empresarios aparecen, pese a su poder, como actores subordinados a las grandes políticas y estructuras económicas propias de un capitalismo de Estado y del sistema político corporativo de México. Subordinación relativa, pues como Story (1990) sostuvo después de un detallado análisis de la industrialización de México hasta antes del TLC, las élites empresariales privadas en ningún momento, incluso en los de mayor intervención estatal, dejaron de participar en el proceso de industrialización y mantuvieron su compromiso político con el sistema.

Una segunda vertiente de análisis abandona la estructura para privilegiar la dimensión política de la acción empresarial organizada. Ve al empresario como un actor colectivo configurado más por su relación con el Estado que con el mercado. Son estudios que se enfilan hacia una historia y una sociología política de las Confederaciones y Cámaras patronales, así como de los grandes corporativos y organizaciones empresariales. Esta tendencia fue la más socorrida durante la década de 1980 y predominó hasta que la reestructuración del Estado mexicano modificó el carácter corporativo de las cámaras empresariales y la naturaleza de su relación con el poder. Su centro de reflexión no lo constituyó tanto el empresario como sujeto, sino su conducta frente al poder político y sus cambiantes conflictos, acuerdos y desacuerdos con las decisiones de política económica del gobierno en turno. Ejemplos de estos análisis son los libros de Arriola Woog (1982, 1988), que se ocupan de los organismos empresariales en este contexto; y los de Cordero, Santín y Tirado (1983), Maxfield y Anzaldúa (1987), Labastida (1986) y Garrido (1988), que tratan del poder empresarial en México y en los que se pone un especial énfasis en el Estado como principal promotor de la capitalización de la iniciativa privada. Aquí se empezaba ya a plantear hasta qué punto el proyecto de desarrollo empresarial podía llegar a convertirse en un nuevo proyecto de nación.

Una tercera vertiente de análisis es la que se centra en el empresario como actor social individual o bien se ocupa de empresas particulares, dotándolas de territorialidad al ubicarlas en ciudades y regiones específicas. Las intenciones de estos estudios suelen ir más allá de los casos y se tocan dimensiones que no suelen llamar la atención en los trabajos ubicados en las dos vertientes señaladas arriba. La familia, el matrimonio, la amistad, el compadrazgo, las tradiciones culturales, los inmigrantes y los accidentes biográficos ocupan un lugar de importancia para conocer a los empresarios. Muchos de los trabajos históricos mencionados al principio han recurrido a estos temas y deben ser ubicados

aquí, al igual que los estudios de élites familiares como los Martínez del Río; los Terrazas de Chihuahua; los Sánchez-Navarro de Coahuila; los Madero, Zambrano y Garza de Nuevo León; o los Molina y Escalante de Yucatán.

El interés por los empresarios inmigrantes, como los de Hanono (2007), Ota Mishima (1997), Melgar Tizoc (2010) y Ramírez Carrillo (1994b, 2008, 2012), también privilegia el estudio de empresarios regionales y actores individuales en la construcción de sus modelos de análisis, centrados en la cultura empresarial ligada al parentesco y a los grupos étnicos. Hay que añadir la pesquisa de los antropólogos que se orientan específicamente a los mercados urbanos, como los trabajos sobre comerciantes de Veerkamp (1981) en Ciudad Guzmán; Lailson y Aranda (1978); o Arias (1982) en Guadalajara.

Por su carácter pionero dejamos al final de este repaso el libro sobre el empresario mexicano de Derossi, quien realizó doscientas entrevistas y presentó cincuenta breves estudios de caso de hombres de negocios y de sus empresas, con un perfil sociológico más amplio que el que se puede observar en otros estudios de la época. Realizado en 1969 y publicado en 1971, fue el tercer estudio de la OCDE sobre México y el primero de esa institución con corte sociológico. Centrado en los actores, el trabajo rescata las historias, trayectorias y opiniones directas de los empresarios, aportando una visión humana que resalta entre la tendencia a las interpretaciones estructurales del momento. Claro que el trabajo también limitó su espectro interpretativo al privilegiar a los industriales del centro y norte de México. A varios años de distancia de ese trabajo, otras investigaciones recurrieron a los estudios de caso y con nuevos enfoques teóricos y espaciales nos presentan aproximaciones a los empresarios con mayor profundidad cultural. Entre ellas están las de Lomnitz y Pérez-Lizaur (1982, 1987), que desde la perspectiva antropológica del parentesco y las redes sociales se orientan a la interpretación de la épica de una familia de empresarios del centro de México durante más de un siglo. Por último, tenemos un trabajo sociológico que recogió de manera integral las historias de diferentes tipos de empresarios y las consecuencias de su actuar conjunto en la formación de una región. Se trata del libro de Alba y Kruijt (1988), que se ocupa de los empresarios y la industria de Guadalajara, donde el énfasis histórico y el análisis regional se equilibran con la voz de los actores¹¹.

11 La bibliografía hasta aquí desarrollada no es exhaustiva. Ejemplos de análisis bibliográficos amplios que llegan hasta finales de la década de 1980 son los de Tirado y Luna (1986) y Martínez (1989). En años recientes, un buen “estado del arte” puede leerse en el conjunto de ensayos interpretativos sobre empresas y empresarios coordinados por Basave y Hernández (2007). Los empresarios regionales también son revisados por Ramírez Carrillo (2010, 2012).

Del proteccionismo al neoliberalismo: los empresarios y el Tratado de Libre Comercio

El establecimiento en México de un nuevo sistema económico y político de corte neoliberal, impulsado desde 1984 y que adquirió carácter oficial a partir de 1993 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, obligó a los empresarios y a las empresas a desarrollar características distintas en torno a tres ejes: la competitividad, la innovación y la exportación. La lucha por conseguirlas ha sido exitosa para unos pocos e infructuosa para la mayoría, pero ha modificado sensiblemente el panorama de los empresarios mexicanos en los últimos veinte años. En el ambiente empezó a flotar el temor a la competencia y una de las preguntas centrales era –y sigue siendo– qué tan competitiva podía ser la empresa mexicana, en especial si podría alcanzar competitividad creciendo y agrupándose en organizaciones corporativas. Los corporativos no eran nuevos en México, se empezaron a desarrollar de manera generalizada después de la Segunda Guerra Mundial con la expansión de las empresas más grandes, que incluyeron grandes inversiones impersonales bajo la forma de sociedad anónima y nuevas sociedades de inversión colectiva, muy comunes ya desde mediados de siglo (Salas-Porras 2006: 331-75). Sin embargo, la entrada de México a un mundo global auguraba, como ocurrió, nuevas formas de corporativización no solo de las grandes empresas sino también de las medianas. Las de mayor peso redefinieron sus estrategias de organización y reagruparon capitales buscando insertarse en cadenas internacionales de redistribución de bienes y servicios, cotizar en las bolsas de valores y negociar tratos privilegiados con los nuevos actores políticos: los nuevos políticos neoliberales e instituciones gubernamentales responsables de abrir y promover la economía mexicana.

Así, la competitividad de las empresas empezó a ser cada vez más no solo un asunto de carácter económico y de negocios, sino un asunto político. Y un asunto político a varios niveles, pues, por ejemplo, para responder a un entorno más competitivo era inevitable reconsiderar el conjunto de las estrategias manufactureras y empresariales para alcanzar una producción de “calidad total” y de “justo a tiempo”, junto con una profunda reforma laboral. Desde el principio se temió que ella produciría un enfrentamiento con las organizaciones sindicales, bastiones del Estado mexicano, y que se vería limitada por la baja calificación de los trabajadores (Humphrey 1995: 211-26). Las reformas laborales en México apenas fueron aprobadas por el Congreso de la nación en noviembre de 2012, y prácticamente siguen sin dar solución a ninguno de estos dos puntos torales para aumentar la competitividad de las empresas, eligiendo hacerlo por el lado más débil, el de

flexibilizar y abaratar el costo del trabajo, sin romper la inercia de los grandes sindicatos ni establecer mecanismos efectivos para capacitar a los trabajadores y aumentar su productividad.

A lo largo de estos veinte años la globalización aumentó la disparidad y desigualdad de las empresas de manera diferente según los sectores de la economía de que estemos hablando y la región del país de que se trate. Por poner unos pocos ejemplos, las empresas industriales del norte del país han logrado una mayor creación de empleos y retribuirlos mejor, mientras que en el sur y sureste quedan en evidente retraso todos los indicadores de empresas industriales, incluyendo participaciones de población empleada y número de establecimientos (Unger y Saldaña 1999: 633-82). Dentro de los diez estados del sur y sureste encontramos algunas diferencias, pero tienen en común que todas las participaciones de las empresas industriales son menores que la media nacional (Inegi 2010). Por otra parte, también queda claro que el comportamiento positivo o negativo de los indicadores empresariales no es homogéneo por zonas geográficas, pues si el empleo en la industria es más amplio en el norte, la productividad industrial es mayor en las empresas del centro de México que en las otras dos zonas.

Por otra parte, hay que señalar que el impacto sectorial del Tratado de Libre Comercio sobre las empresas fue desigual. El sector comercial y de servicios fue el más afectado, y las empresas manufactureras en cambio presentaron un ajuste más lento, que además no fue desatado por la nueva competencia internacional provocada por la liberalización económica, pues ni el libre comercio ni la estrategia exportadora fueron los que generaron la relocalización y el crecimiento de la empresa manufacturera en las regiones del norte y el bajío, sino que reforzaron un proceso en marcha desde al menos una década antes (Trejo 2008: 88-109). La relocalización y la dispersión territorial de las empresas manufactureras ya estaban en marcha y no pueden ser atribuidas completamente a las reformas económicas. Por otra parte, más que una dispersión de las empresas industriales se observa una reconcentración en nuevos estados y municipios del norte, noroeste y centro del país, pues la manufactura continúa concentrada espacialmente. La desigualdad de las empresas entre los estados mexicanos era una realidad antes de la apertura y sigue siéndolo años después, por lo que los resultados de la liberalización comercial sobre el desarrollo empresarial regional, al menos en lo que a los industriales se refiere, solo reforzó tendencias regionales que ya venían dándose desde años anteriores.

Las pequeñas empresas

Dentro de los países miembros de la OCDE, México es de los que mayor número de micro-, pequeñas y medianas empresas (pymes) tiene en su economía. No solo esto, su número no disminuyó sino que está aumentando desde la firma del TLC, en un proceso más relacionado con la precarización del empresariado y el autoempleo que con la aparición de nuevos segmentos de empresas competitivas y profesionales. La mayoría de las empresas mexicanas, el 95%, se ubican en este sector y a su vez, dentro de ellas, más del 90% son micro, con menos de 10 empleados (OECD 2006). En otras palabras, estas pymes son más señal de problemas, déficits y fracasos que de éxitos del modelo de desarrollo. En el escenario nacional, después de varios años de apertura comercial, la gran mayoría de las pymes se concentra en la producción local y tiene graves problemas para sobrevivir en un mercado abierto (Bianchi y Di Tommaso 2001: 1089-95), lo que es preocupante pues son las empresas que generan la mayor parte de los empleos en México. Si el empresario, que se supone es el principal agente económico y en muchos sentidos social dentro de un modelo liberal, se empobrece y vuelve menos competitivo, entonces el modelo está en problemas.

Las políticas públicas de apoyo a las pymes no han sido muy efectivas, ni en su proceso de capitalización vía créditos ni en su proceso de capacitación para dotarlas de nuevas habilidades empresariales, vinculadas a una nueva sociedad y economía de comunicación y conocimiento. En gran medida esto se debe a que las políticas de apoyo no están diferenciadas por sector productivo ni por región (Bernal 2005: 300-7). Si el gran objetivo de la economía mexicana es incorporarse de manera competitiva al proceso de mundialización, no basta una política industrial orientada a la exportación, se precisa la articulación y el fomento de los pequeños empresarios como individuos innovadores vinculados a la estructura de producción en regiones específicas.

Las grandes empresas

Las grandes empresas mexicanas han sido las que, como era de esperarse, mejor se han adaptado a la economía mundial, aunque solo un número limitado de ellas ha logrado combinar de manera adecuada los cambios organizacionales y productivos necesarios para enfrentar la nueva competencia, con el aprovechamiento de las ventajas relativas que se derivan de sus posiciones de liderazgo en el mercado interno, estableciendo nuevas articulaciones entre exportaciones e inversiones directas en el exterior. Pocas son

las que pueden plantear que su viejo y protegido mercado interno sea ahora parte de su mapa global de negocios. De entre las varias que destacan podemos mencionar cuatro: Cementos Mexicanos (Cemex), de la familia Zambrano del Estado de Nuevo León, que además de ser una empresa centenaria, se expandió por todo el país controlando el mercado interno de la producción y venta de cemento al calor de las primeras reformas liberales de la década de 1980, y que con la globalización de los últimos años ha extendido su actividad a todo el mundo, controlando en la actualidad un alto porcentaje del mercado cementero mundial, incluyendo España y Australia.

Una empresa paradigmática es Telcel (América Móvil), cuyo principal propietario es Carlos Slim, mexicano de origen libanés y uno de los hombres más ricos del mundo, quién después de beneficiarse del proceso de privatización de la telefónica estatal Teléfonos de México, se capitalizó con el monopolio de la digitalización de la telefonía e Internet en este país y después penetró los mercados de América Latina e incluso los Estados Unidos, llegando a ocupar el quinto lugar a nivel mundial en telefonía celular por su valor y el sexto por sus ingresos (Elizondo 2011: 181). Ejemplo de comportamiento exitoso y monopolístico, pero altamente competitivo lo constituyen Daniel Servitje y su familia, que dedicados a la panadería y repostería, han extendido su poderoso corporativo “Bimbo” a múltiples países de América Latina, Europa y los Estados Unidos.

Hay que considerar también a Fomento Económico Mexicano S.A. (Femsa), derivada del Grupo Monterrey y de las grandes empresas cerveceras de la familia Garza Sada de Nuevo León, empresas centenarias vinculadas también al acero y al vidrio, que después de apoderarse de gran parte de las cervecerías regionales de México en la década de 1980, se fusionó corporativamente con la transnacional Budweiser, controlada a su vez por la holandesa Heineken, corporativo al que los propietarios vendieron sus acciones en 2012, y se han volcado al monopolio del mercado interno, mediante el establecimiento de “tiendas de conveniencia” de venta minorista. La más importante es una cadena denominada “OXXO”, que ha abierto ya 10.000 establecimientos en dos décadas en todo el país. Femsa continúa avanzando con el esquema de “caja chica”, aprovechando la expansión del consumo urbano. Su esquema incluye incorporar cadenas de tiendas regionales ya establecidas. A este esquema de expansión empresarial suman grandes plantas industriales refresqueras para la producción, embotellado y venta de “Coca Cola” y otras bebidas, así como la producción y venta de sus productos industriales de apoyo, como equipos de refrigeración, transportes, etc.

Si bien mucho del éxito de las grandes empresas mexicanas se basa en el monopolio de grandes sectores de mercado y de recursos financieros, no todas son tan competitivas como las que hemos señalado. A partir de 1988 la privatización de casi 1.000 empresas estatales entregadas a empresarios seleccionados, y su acceso preferente a los servicios financieros y la bolsa mexicana de valores, ha generado monopolios que se benefician de rentas que extraen por especulación y privilegios y no por competitividad, mediante precios altos y/o productos de baja calidad. La cotización en la bolsa mexicana de valores tampoco es garantía de más capacidad productiva, pues a diferencia de los mercados de valores de otros países, la propiedad y el capital de las grandes empresas no está pulverizado entre pequeños accionistas sino que se mantiene en manos de las familias originales, que usan la bolsa para muchas operaciones de compra de pequeños corporativos, evasión de impuestos a ganancias y para diluir toda clase de gastos suntuarios particulares y familiares (Elizondo 2011: 204-5).

Los empresarios en las regiones de México

Como podemos ver en esos ejemplos, destaca que algunas de las empresas que han sido exitosas y competitivas después de la apertura comercial son las de mayor tamaño y una ubicación geográfica en zonas con alta actividad empresarial, densidad económica y oportunidades de mercado, como la frontera con los Estados Unidos o el Valle de México. Muestran también el rápido desarrollo de características empresariales entre las que resaltan nuevos conocimientos y mejor capacitación de trabajadores y cuadros directivos. Pero estas características no se limitan a esas regiones. Estudios de empresas con distintos niveles de competitividad en el Estado de Morelos (Ordóñez 2001: 610-20) encuentran que en las empresas de las que proceden el 60% de las exportaciones, la nueva industrialización cuenta con ventajas competitivas fundamentadas en recursos de conocimiento, alta densidad de capital, oferta de cuadros empresariales de nivel medio, una fuerza de trabajo calificada y el pago de salarios relativamente elevados. Esto contrasta con otras ventajas competitivas más tradicionales como bajos niveles de densidad de capital, productividad del trabajo y bajos salarios, que son propios de las empresas exportadoras de la rama textil y del vestido y en otras industrias manufactureras que aportan el 40% de las exportaciones en ese Estado.

En los estados con una importante actividad empresarial aparecen otras características de las empresas exitosas. Las empresas exportadoras de Puebla muestran una importante mejoría del capital humano y una mayor complejidad organizacional (Corona Jiménez

2002: 724-34). Estos son los casos en los que la apertura comercial muestra sus efectos positivos, son los pocos espacios en los que nuevos nichos de mercado han podido ser aprovechados por empresarios regionales medianos. Al acomodarse a las demandas internacionales, las empresas han ido realizando de manera pragmática los cambios necesarios, además de que la mayor parte de ellas se orientó a la exportación por las condiciones adversas de la economía nacional, y una vez que entraron a la dinámica de la actividad empezaron a desarrollar capacidad competitiva. Esto se debió en gran medida a su capacidad de desempeño en el extranjero, por lo que el capital social y humano ha resultado crucial en el éxito exportador poblano, dado el carácter más pragmático que planificador de la empresa mexicana.

El Estado de Guanajuato muestra otras facetas que complementan el de Puebla. Allí las empresas con poco éxito han subestimado las actividades y resultados asociados a las conductas innovadoras, particularmente las que se relacionan con la utilización de nuevas maquinarias y equipos complejos; en cambio, las empresas que han sobrevivido y crecido muestran un aprendizaje tecnológico asociado a nuevas rutinas de producción. Formalizar las actividades de ingeniería ha permitido codificar el conocimiento, facilitando la acumulación organizacional de la memoria productiva de la empresa y mejorando su capital tecnológico (Estradas y Terrés 2003: 948-54). En el estudio que cito queda muy claro que la innovación es más rápida cuando va de la mano de un corporativo. Los autores comprueban que, al menos en el caso de Guanajuato, la pertenencia de las empresas a un grupo, sobre todo industrial, aumenta la probabilidad de observar conductas innovadoras. Su evidencia empírica indica que las empresas independientes tienen un comportamiento aislado que dificulta la incorporación de flujos de tecnología.

Si nos fijamos en los tres modelos más comunes de las industrias de exportación en México según las clasifica José Carlos Ramírez (2001: 1102-15), se observa que muy pocas corresponden a las formas de organización del empresario nacional. Según este autor la base exportadora de la industria mexicana está constituida por plantas organizadas en estructuras multidivisionales con alta integración vertical y horizontal, con producción en masa cuyos artículos más representativos son el acero, vidrio, cemento, petroquímicos secundarios, motores, autopartes y automóviles para el mercado interno. Las maquiladoras con comercio entre empresas de México y otros países, principalmente los Estados Unidos, que se empezaron a impulsar desde 1965 y que cuentan ya con varias generaciones y características cada vez más sofisticadas tecnológicamente, constituyen el segundo modelo exportador. El tercero son las industrias de modelo flexible, con redes muy elaboradas cuya columna vertebral son los procesos productivos de “justo a

tiempo”. Sin desdeñar la presencia de empresarios nacionales en los tres modelos, solo en el primero se puede decir que han tenido una presencia importante. Sin embargo, en la última década puede observarse cómo el proceso de corporativización y monopolio se ha acentuado y los grandes corporativos nacionales empiezan a ser adquiridos por transnacionales, tales como la Cervecería Modelo, empresa insignia del antiguo Grupo Monterrey, reagrupado en el Corporativo Femsá, que como ya dijimos pasó a manos del gigante cervecero Heineken.

Pese al dominio exportador del capital extranjero, es en los seis estados de la frontera norte de México: Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas, donde podemos encontrar un mayor dinamismo e innovación en el mundo de los negocios, que nos muestran cambios de fondo al menos en la cultura organizacional y en las perspectivas de desarrollo de sus empresas, aunque queda pendiente averiguar si los cambios en las empresas están produciendo nuevas identidades empresariales y si son duraderos, o son una reacción desesperada ante la competencia de empresas internacionales que también se han multiplicado en la frontera norte. Las exportaciones y la inversión extranjera directa dejan sentir sus efectos en esta franja de México de manera notoria en el sector manufacturero, pero también el comercio entre México y los Estados Unidos se intensificó a partir de la apertura comercial (Mendoza y Villeda 2006: 581-93). Después de la firma del TLC las exportaciones por entidad federativa crecieron de un modo acelerado, pero fueron mucho mayores las de los estados de la frontera norte. Estas entidades fueron las más beneficiadas por la paulatina entrada en vigor de las distintas cláusulas del tratado entre 1993 y 2003, incrementando sus exportaciones a un ritmo mayor que el resto, aunque el trabajo citado deja claro que también Jalisco, el Estado de México y Morelos aumentaron su concentración industrial, multiplicando el número de sus empresarios en el sector manufacturero y en los comercios y servicios vinculados a la exportación.

El nuevo modelo de crecimiento de México ha multiplicado el número de empresarios en todo el país, pero la concentración de la actividad manufacturera en las nueve regiones ya citadas ha favorecido que en ellas se observe una mayor actividad empresarial la última década, y que esta se extienda hacia los sectores de comercio y servicios. A nivel nacional, si exceptuamos los grandes monopolios como Telcel o Cemex, los empresarios con mayor concentración de capital se ubican en la producción de bienes intermedios. Pero hay diferencias regionales, pues por ejemplo en el caso de Jalisco, la mayor concentración de capital y los empresarios más grandes se ubican en la producción de bienes de capital como maquinaria, equipo e industrias metálicas básicas, lo que ha llevado a una

economía de aglomeración que genera las mejores oportunidades de negocios (Lechuga Montenegro 2001: 622-33) y aunque la competencia ha llevado a la quiebra a muchos, en especial entre 2008 y 2010, también ha favorecido la permanencia de un grupo más o menos duradero de empresarios exitosos.

Por contraste podemos estudiar lo que sucede en dos entidades del sureste de México, una de las regiones que ha ganado menos con la apertura comercial en comparación con el norte o el centro. Tenemos los casos de los estados de Tabasco y Campeche, cuya historia empresarial está marcada por el paso de una economía centrada en la explotación de los recursos naturales, en especial las plantaciones de plátano y cacao, la ganadería extensiva en Tabasco y la pesca en Campeche, a una intensa actividad empresarial dinamizada por el petróleo y una empresa monopólica paraestatal: Petróleos Mexicanos (Pemex). Desde el principio de sus operaciones, Pemex introdujo un esquema de operaciones cerrado y centralizado en toda su cadena productiva, de tal manera que las oportunidades para que los empresarios tabasqueños y campechanos participen en ella han sido mínimas. Aunque con la apertura comercial tanto la ley como el mercado la han obligado a privatizar gran parte de sus cadenas productivas y de abastecimiento, menos de un 2% de los contratos que opera en la región han quedado en manos de empresas locales, y cuando lo han hecho han sido en actividades menores (Ramírez Carrillo 2007).

Si las empresas privadas se han multiplicado en Tabasco y Campeche desde la apertura comercial, no se ha debido a Pemex. Si bien el petróleo sigue siendo el foco de atención empresarial y la actividad que derrama una mayor cantidad de dinero en ambos estados, hay un casi nulo encadenamiento con las empresas tabasqueñas y campechanas. La migración y el crecimiento urbano, en especial de sus capitales, Villahermosa y Campeche, han generado un proceso de tercerización que es atendido por empresas privadas micro- y pequeñas. A esto hay que sumar la multiplicación de las microempresas informales como formas de autoempleo ante un mercado laboral deprimido y de bajos ingresos, y el propio crecimiento demográfico que genera en sí sus propias demandas.

La empresariedad de los hombres de negocios tabasqueños y campechanos tampoco se desarrolló ni encontró nuevas vías por la cercanía de las compañías extranjeras encargadas de ofrecer servicios o ser parte de las cadenas productivas de Pemex, pese a que muchas de ellas tienen ya medio siglo operando en el Estado y se han multiplicado desde la firma del TLC. No se han establecido nuevas formas de organización empresarial ni redes de empresas locales más que de manera eventual y excepcional. Las grandes empresas transnacionales vinculadas a los procesos de exploración de campos petrole-

ros, perforación de pozos, instalación de ductos y tuberías, construcción de plantas de nitrógeno, petroquímica básica y secundaria, mantenimiento y servicios, que han acompañado a Pemex en el sureste desde la década de 1960 continúan allí y se han expandido. Destacan, por supuesto, los grandes corporativos mundiales de Halliburton, Schlumberger y, más recientemente, los de Tritón Energy y Baker Hughes, entre otros, así como multitud de empresas extranjeras subcontratadas enlazadas a todos ellos.

Estas empresas privadas operan a su vez con cadenas de proveedores, subrogación de contratos y contratación de personal a nivel internacional y nacional, atendiendo a sus propios compromisos corporativos mundiales. Rara vez bajan sus escalas a niveles subregionales y mucho menos estatales, por lo que los negocios del petróleo no generan eslabonamientos con los hombres de empresa locales, volviéndose uno de los principales escollos para el desarrollo de la empresarialidad en los territorios donde se desarrollan economías de enclave como la petrolera, situación que se ha intensificado con la apertura comercial, que facilita la operación de empresas extranjeras.

A la conquista del mercado interno

El modelo actual de país al que están atentos todos los empresarios se construye sobre la creencia de que el futuro económico de México reside en el comercio exterior y en incorporarse de manera competitiva al proceso de mundialización. Sin embargo, la mayor parte de las industrias exitosas que cumplen con los requisitos de competitividad son de capital trasnacional. Esta tendencia, acentuada por el TLC y la crisis que se vivió entre 2008 y 2011, que llevó a una importante disminución en la demanda del mercado estadounidense, ha propiciado que los grandes capitales nacionales se fijen también en la capacidad de crecimiento del mercado interno, lo que ha introducido interesantes cambios en el modelo de desarrollo los últimos años. Una muestra es la apuesta del poderoso Grupo Femsa de Monterrey de concentrarse en la industria refresquera, mediante la expansión de las plantas productoras de Coca-Cola y derivados, que lo ha convertido en el embotellador más grande de Coca-Cola en el mundo, así como el crecimiento de su subsidiaria Femsa Comercio, que ya abrió 10.000 tiendas de conveniencia en todo el país y, para expandirse al ramo de las farmacias, comenzó con la adquisición de una cadena de 333 farmacias YSA presentes en 11 estados del sur y del sureste en noviembre de 2012.

Un segundo ejemplo de empresas que se han volcado hacia el mercado interno lo tenemos a nivel financiero con el Grupo Invex, que nació en 1991 y tiene sucursales en México,

Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Mérida y Miami. Su capital es cien por ciento mexicano y su segmento de mercado son las empresas medianas y grandes y las personas físicas de altas rentas. Ofrece toda clase de productos financieros y de inversión, pero su característica es que sus préstamos, inversiones y fideicomisos están dirigidos hacia el mercado interno, en especial vinculados a obras de infraestructura y muchos programas de gobierno. Desde la crisis mundial de 2008, Invex ha redoblado su presencia a nivel nacional, y en un panorama donde la banca mexicana formal está en manos de extranjeros, mantiene valores en custodia por 266.000 millones de pesos (20.461 millones de dólares) en 2012.

Desigualdad regional y competitividad empresarial

Si analizamos de manera comparativa la operación de distintos tipos de empresarios en las regiones de México, resalta su diferente competitividad. Si nos preguntamos las razones de su comportamiento en los negocios, y del consecuente impacto en el desarrollo regional en las dos primeras décadas del siglo XXI, aparecen tres variables. La primera es la desigual acumulación histórica, de casi un siglo, de oportunidades, inversiones productivas privadas e infraestructura pública, educativa y de comunicaciones en unas entidades más que en otras, que han creado un capital no solo económico, sino también social y cultural, generando un ambiente de legitimidad propicio al desarrollo de los negocios y la empresa privada en las regiones más favorecidas. La segunda es de carácter propiamente espacial, se trata de la ubicación más o menos privilegiada de las regiones respecto a los mercados que demandan más bienes y ofrecen más créditos y capitales, en especial los de los Estados Unidos. La conjunción de ambas variables ha favorecido la creación de redes sociales y relaciones preferenciales entre empresarios que generan confianza y reciprocidad, características fundamentales para la aparición de corporativos empresariales duraderos, que han podido competir con más probabilidades de éxito en la situación de mercados abiertos que vive México en la actualidad.

A estas dos variables hay que añadir una tercera: el carácter urbano de la actividad empresarial en México. La mayor o menor competitividad empresarial que provoca la globalidad es un fenómeno social que surge y prospera en zonas urbanas. Más aún, no en cualquier tipo de zonas urbanas sino en aquellas que son parte de regiones metropolitanas. Tal afirmación se desprende de diversos estudios relacionados, a nivel de datos agregados, con la competitividad de ciudades y regiones en México, y también de los estudios de casos de empresas y empresarios específicos. Por ejemplo, en la zona metropolitana

de Guadalajara la globalización no solo cambió la estructura económica de la ciudad, sino que también provocó la aparición de empresarios dedicados a nuevas actividades y modificó sus funciones en el ámbito internacional (Rodríguez Bautista y Cota 2001: 634-45). En lo económico se tuvo un crecimiento de la industria de bienes intermedios y la electrónica. En lo internacional también cambió su función, ya que si durante muchos años el empresariado urbano se dedicó a abastecer de bienes manufactureros a la región, ahora se conecta con el mundo mediante el ensamble de insumos y bienes terminados.

Esta ciudad no es la excepción, y aunque sería un lugar común decir que los grandes centros urbanos son las sedes de los empresarios más competitivos, en especial en un país centralizado como México, la relación no es tan simple como parece, pues el proceso de apertura y globalización que vive el país desde hace dos décadas nos muestra que ciertas regiones metropolitanas son más competitivas que otras. Son regiones donde la ubicación y el capital social acumulado han resultado más significativos que el tamaño de la región metropolitana. Es decir que contar con un empresariado comercialmente competitivo, con redes locales en operación y bien organizado antes de la apertura, aunado a la cercanía o el acceso preferencial al mercado estadounidense, así como la existencia de contactos, aunque sean tenues en ese mercado, aumentó la competitividad de los centros urbanos. Ese es el caso de las regiones metropolitanas que se han expandido entre 1990 y el 2012, como las conurbaciones de Aguascalientes, Monterrey, Juárez, Tijuana y Guadalajara, en contraste con la pérdida de competitividad de la Ciudad de México, la gran urbe.

En conclusión

Dos décadas de apertura comercial y financiera están mostrando que el desarrollo regional obtenido en México es desigual socialmente y, en lo que a los empresarios se refiere, aumenta las divergencias regionales en la competitividad de sus empresas. El liberalismo actual parte del planteamiento de que el desarrollo se deriva del crecimiento económico, y que a partir de él se dará un proceso de convergencia regional en el que las regiones pobres, gracias a una mayor intervención empresarial, tenderán a crecer con mayor rapidez que las ricas, reduciendo así el diferencial de ingresos que las separa. Esto no ha sucedido en México, donde diversos autores señalan (Alba Vega 2007: 34-55; Fuentes 2003: 970-8) que el crecimiento económico de las entidades federativas muestra que las ricas crecen mucho más rápido que las pobres, aumentando su ventaja con el paso del tiempo, por lo que a partir de la apertura comercial la divergencia en los ritmos de desarrollo de regiones y empresarios ha aumentado, no disminuido.

No es solo un problema de divergencia en los ritmos de crecimiento, ya que al concentrarse en la tercera parte de las entidades del país la infraestructura, los créditos y el capital económico y social, se minan las bases de la competitividad futura de las otras regiones para impulsar empresas, tanto por empresarios locales como foráneos. Cuatro factores han influido en ello, y en todos tienen mucho que ver no solo las políticas de inversión del gobierno sino también la tendencia de corto plazo del capital privado, que extrae ganancias sin invertirlas localmente.

El primero corresponde a inversiones que llevaron a una multiplicación de capital extranjero en la frontera con Estados Unidos, ya sea con la instalación de empresas transnacionales, la inversión directa o los flujos financieros a través de la banca y la bolsa. El segundo factor que ha impactado los ritmos de crecimiento regionales es el monto y tipo de capital público y de inversión directa del Estado en infraestructura. Ambos privilegiaron las entidades federativas con mayor peso en la exportación, que tenían ya desde la década de 1970 niveles de productividad y una producción superior a la media nacional. A partir de 1993, se redobló la intensa y creciente concentración de la inversión pública, acompañada de inversión extranjera privada, en las regiones de México que presentaban los mayores niveles de desarrollo y crecimiento desde dos décadas antes. En consecuencia, la relocalización territorial de la industria mexicana no disminuyó sensiblemente la tendencia a la concentración de infraestructura, inversión y población en la frontera norte, que en 2012 seguía mostrando una mayor capacidad de atraer inversión.

El tercer factor se refiere a las notables disparidades entre las entidades federativas del norte, centro y sur del país en cuanto a su disponibilidad para formar capital humano, con su secuela de mayor o menor capacidad de progreso tanto técnico, como social y cultural, incluyendo de manera importante la profesionalización de la actividad empresarial. Si se estudian las ofertas y demandas educativas, en las regiones más atrasadas corresponden a estructuras productivas sectoriales y demandas sociales más tradicionales, en tanto que en las más dinámicas la educación y capacitación son no tanto de mayor calidad académica, sino más flexibles, variadas y técnicamente oportunas. El cuarto factor es una consecuencia de los otros tres y corresponde a la decisión de los empresarios nacionales de preferir correr menos riesgos y continuar concentrando su capital y la ubicación territorial de sus empresas, ya sea grandes, medianas o pequeñas, en las regiones del país que acumulan más infraestructura y mercado interno. Sin embargo, ya hemos visto que este último factor presenta transformaciones a partir de la crisis de 2008. Es un efecto no intencionado de la disminución de la atracción gravitacional del mercado estadounidense y de otro elemento que escapa a los límites de este trabajo, que es el

impacto de un sexenio de intensa violencia e inseguridad provocadas por el combate al narcotráfico precisamente en los estados con mayor desarrollo del país, lo que empieza a llevar a algunos empresarios a trasladar sus inversiones y empresas a Estados más pobres pero más seguros, aunque esta migración empresarial aún es minúscula y sus resultados no están a la vista.

En México el empresariado competitivo, ya sea a nivel local o global, no puede comprenderse como un fenómeno regional o territorial aislado, como resultado de la capacidad de respuesta individual a demandas inmediatas de mercado, ni creado por tradiciones familiares o conocimientos de actores particulares. Estos aspectos son muy influyentes, no cabe duda, pero la competitividad regional surge de la interacción colectiva de los empresarios y las empresas con el mercado, mediada siempre por los contextos sociales y los procesos económicos y políticos que componen los cuatro factores ya señalados. Hasta 2012 el resultado ha sido que, contra lo previsto y presumido en la justificación del tránsito hacia un modelo neoliberal, la apertura comercial de México se ha visto acompañada de un mediocre crecimiento económico y una mayor divergencia en los procesos de desarrollo regional, así como de una baja competitividad de los empresarios en las regiones más pobres de México que siguen mostrando menores tasas de crecimiento económico, bajos índices de desarrollo social y menor modernidad política, es decir las dos terceras partes del país. Esta baja competitividad se extiende también al pequeño y microempresario en todo el territorio nacional, sin importar la región en que se ubique su empresa.

Bibliografía

ABRAMO, Lois Wendel

1986 “Empresarios y trabajadores: nuevas ideas y viejos fantasmas”. En: *Revista Mexicana de Sociología*, N° 4, vol. 48, pp. 261-81.

AGUILAR, Alonso y Fernando CARMONA

1988 *México: riqueza y miseria*. México: Nuestro Tiempo.

AGUILAR Y AGUILAR, Gustavo

2012 “La familia Clouthier de Sinaloa: más allá de la quinta generación”. Ponencia presentada el 9 de agosto en el coloquio *Familias empresariales en México (siglo XX)*. México, D. F.: Universidad Autónoma de Nuevo León y El Colegio de la Frontera Norte.

ALBA VEGA, Carlos

2007 “Globalización y desarrollo regional en México”. En: CALVA, José Luis (coordinador). *Políticas de desarrollo regional*, vol. 13. México: UNAM-Porrúa, pp. 34-55.

ALBA VEGA, Carlos y Dirkj KRUIJT

1988 *Los empresarios y la industria de Guadalajara*. Guadalajara: El Colegio de Jalisco.

ARIAS, Patricia

1982 “Consumo y cooperación doméstica en los sectores populares de Guadalajara, Jalisco”. En: *Nueva Antropología*, vol. VI, N° 19, pp. 165-87.

ARRIOLA WOOG, Carlos

1988 *Los empresarios y el Estado. 1970-1982*. México: UNAM/ Porrúa.

1982 *Las organizaciones empresariales contemporáneas*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

ARROCHA, Angela delli Sante de

1977 “La intervención ideológica de la empresa transnacional en países dependientes: el caso de México”. En: *RMS*, vol. 39, N° 1, pp. 303-23.

BARCELÓ, Raquel

1985 “El desarrollo de la banca en Yucatán: el henequén y la oligarquía henequenera”. En: LUDLOW, Verónica y Carlos MARICHAL (eds.). *Banca y poder en México (1800-1925)*. México: Grijalvo, pp. 165-207.

1982 *La oligarquía henequenera. Un estudio de caso: la familia Escalante*. Tesis de licenciatura en Ciencias Antropológicas. Mérida: Universidad de Yucatán, Facultad de Ciencias Antropológicas.

BARRAUGER, Denis

1980 “Clases medias y pequeñas burguesías”. En: *RMS*, vol. 42, N° 4, pp. 1591-629.

BARTRA, Roger et al.

1976 *Caciquismo y poder político en el México Rural*. México: Siglo XXI.

BASAVE, Jorge y Marcela HERNÁNDEZ (coordinadores)

2007 *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. México: UNAM – Instituto de Investigaciones Económicas – Universidad Autónoma Metropolitana – Plaza y Valdés.

BEATO, Guillermo

1987 “La casa Martínez del Río. Del comercio colonial a la industria fabril 1829-1864”. En: CARDOSO, Ciro (coord.). *Formación y desarrollo de la burguesía en México. Siglo XIX*. México: Siglo XXI.

1986 “Los inicios de la gran industria y la burguesía en Jalisco”. En: *RMS*, vol. 48, N° 1, pp. 259-84.

BERNAL, Gerardo Hubert

2005 “Apertura comercial y política industrial para las pequeñas empresas en México”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 55, N° 4, pp. 300-7. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

BIANCHI, Patricio y Marco DI TOMMASO

2001 “Política industrial para la pequeña y mediana empresa en la economía global”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 51, N° 12, pp. 1089-95. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

BOSSIO, Juan Carlos

1981 “La actual estrategia industrial mexicana”. En: *RMS*, vol. 43, N° 2, pp. 819-43.

BRACAMONTE Y SOSA, Pedro

1993 *Amos y sirvientes. Las haciendas de Yucatán, 1789-1860*. Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán.

1989 *Amos y sirvientes: Las haciendas de Yucatán: 1800-1860*. Tesis de maestría en Historia. Facultad de Ciencias Antropológicas, Universidad Autónoma de Yucatán, México.

CARDERO, María Elena y Lilia DOMÍNGUEZ

1982 “Grupo financiero y crisis actual del capitalismo”. En: *Revista Mexicana de Sociología*, N° 3, vol. 44, pp. 887-926.

CARRIÓN, Jorge y Alonso AGUILAR

1980 *La burguesía, la oligarquía y el Estado*. México: Nuestro Tiempo.

CAVAROZZI, Marcelo

1978 “Elementos para una caracterización del capitalismo oligárquico”. En: *RMS*, vol. 40, N° 4, pp. 1327-52.

CERUTTI, Mario

2012 “De la guerra con Estados Unidos a Cemex y Proesa. Los Zambrano: familia y empresa en la larga duración”. Ponencia presentada el 10 de agosto en el coloquio *Familias empresariales en México (siglo XX)*. México, D. F.: Universidad Autónoma de Nuevo León y El Colegio de la Frontera Norte.

2000 *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México: Siglo XXI.

1986 “Producción capitalista y articulación del empresariado en Monterrey (1890-1910)”. En: LABASTIDA, Julio (comp.). *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. Alianza Editorial-UNAM, pp. 15-55.

1983 “Burguesía regional, mercados y capitalismo. Apuntes metodológicos y referencias sobre un caso latinoamericano: Monterrey (1850-1910)”. En: *RMS*, vol. 45, N° 1, pp. 129-48.

1982 “La formación de capitales preindustriales en Monterrey (1850-1890). Las décadas previas a la configuración de una burguesía regional”. En: *RMS*, vol. 44, N° 1, pp. 81-117.

1979 “Frontera, burguesía regional y desarrollo capitalista: el caso Monterrey”. En: *Cathedra*, N° 11. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.

CINTA, Ricardo

1977 “Estructura de clase, élite del poder y pluralismo político”. En: *RMS*, vol. 39, N° 2, pp. 443-66.

CLINE, Howard F.

1950 *Regionalism and Society in Yucatan. 1825-1847: A Study of 'Progressivism' and the Origins of the Caste War*. Tesis doctoral en Historia. Harvard University.

1948 “The Sugar Episode in Yucatán”. En: *Interamerican Economic Affairs*, Washington D.C., vol. 1, N° 4, pp. 79-100.

1947 “The Aurora Yucateca and the Spirit of Enterprise in Yucatán, 1821-1847”. En: *Hispanic American Historical Review*, vol. 27, N° 2, pp. 30-60.

CORDERA, Rolando y Adolfo ORIVE

1985 “México: industrialización subordinada”. En: CORDERA, Rolando (ed.). *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 153-75.

CORDERO, Salvador; Rafael SANTIN y Ricardo TIRADO

1983 *El poder empresarial en México*. México: Terra Nova.

CORONA JIMÉNEZ, Miguel Ángel

2002 “Ventajas competitivas en empresas de exportación de Puebla”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 52, N° 8, pp. 724-34. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

COUTURIER, Edith B.

1985 “Pedro Romero de Terreros: ¿comerciante o empresario capitalista del siglo XVIII?”. En: FLORESCANO, Enrique (coord.). *Orígenes y desarrollo de la burguesía en América Latina*. México: Nueva Imagen.

DE LA PEÑA, Guillermo

1986a “La antropología sociocultural y el estudio del poder”. En: VILLA, Manuel (ed.). *Poder y dominación*. México: Urhslac/El Colegio de México, pp. 23-54.

1986b “Poder local, poder regional: perspectivas socio antropológicas”. En: PADUA, Jorge y Alain VANNEPH (eds.). *Poder local, poder regional*. México: El Colegio de México, pp. 27-56.

1980 *Herederos de promesas. Agricultura, política y ritual en los altos de Morelos*. México: Ediciones de La Casa Chata, Ciesas.

DE LA PEÑA, Sergio

1976 “Burguesía nacional y reproducción capitalista”. En: *Revista Mexicana de Sociología*, N° 2, vol. 36, pp. 167-70.

1974 “Los límites de la acumulación originaria de capital”. En: *RMS*, vol. 36, N° 2, pp. 233-40.

DEROSSI, Flavia

1977 *El empresario mexicano*. México: UNAM-IIS.

DÍAZ POLANCO, Héctor

1980 *Teoría marxista de la economía campesina*. México: Juan Pablos.

ELIZONDO MAYER-SERRA, Carlos

2011 *Por eso estamos como estamos. La economía política de un crecimiento medio-cre*. México: Debate.

ESTRADA, Salvador y Montserrat TERRÉS

2003 “La innovación en las empresas mexicanas: el caso de Guanajuato”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 53, N° 10, pp. 948-54. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

EVANS, Peter y Gary GEREFFI

1980 “Inversión extranjera y desarrollo dependiente: una comparación entre Brasil y México”. En: *RMS*, vol. 42, N° 1, pp. 9-70.

FISCHLOWITZ, Stanislaw

1960 “La empresa, cédula mater en la moderna política social”. En: *RMS*, vol. 22, N° 3, pp. 977-87.

FREYER, Hans

1963 “La sociedad industrial como objeto específico de la sociología”. En: *RMS*, vol. 25, N° 3, pp. 889-900.

FUENTES, Noé Arón

2003 “Apertura comercial y divergencia económica regional en México”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 53, N° 10, pp. 970-8. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

GARRIDO, Celso (coord.)

1988 *Empresarios y Estado en América Latina*. México: CIDE-Fundación Friedrich Ebert-UNAM-UAM.

GONZÁLEZ, Eduardo

1985 “Empresarios y obreros: dos grupos de poder frente a la crisis y la política económica de los setentas”. En: CORDERA, Rolando (ed.). *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*. México: F.C.E., pp. 638-65.

GUERRA DE LUNA, Manuel

2012 “Los Madero en el siglo XX”. Ponencia presentada el 9 de agosto en el coloquio *Familias empresariales en México (siglo XX)*. México, D. F.: Universidad de Nuevo León y El Colegio de la Frontera Norte.

GUTIÉRREZ, Jorge

1977 “El sistema político y la burguesía rural en México. El caso del Valle del mezquital”. En: *RMS*, vol. 39, N° 3, pp. 901-19.

HAMMET, Brian R.

1984 *Social Structure and Regional Elites in Late Colonial Mexico, 1750-1824*. Glasgow: University of Glasgow.

HANONO ASKENASI, Linda

2007 *Linaje y vida empresarial: el caso de una familia judeo-mexicana*. México: Eón-Universidad Autónoma Metropolitana.

HARRIS, Charles H.

1975 *A Mexican Family Empire: The Latifundio of the Sánchez Navarro Family, 1765-1867*. Austin: University of Texas Press.

HEWITT, Cynthia

1984 *Anthropological Perspectives on Rural Mexico*. Londres: Routledge y Kegan Paul.

HUMPHREY, John

1995 “Nuevas formas de competitividad manufacturera: organización de la producción y relaciones interempresariales”. En: *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 57, N° 4, pp. 211-26.

INEGI

2010 *Censos económicos 2009*. México: Inegi.

JOSEPH, Gilbert

1982 *Revolution from Without*. Cambridge: Cambridge University Press.

JOSEPH, Gilbert y Allen WELLS

1986 “Control corporativo de una economía de monocultivo”. En: JOSEPH, Gilbert y Allen WELLS (eds.). *Yucatán y la International Harvester*. Mérida: Maldonado Editores.

KICZA, John E.

1986 *Empresarios coloniales. Familias y negocios en la ciudad de México durante los Borbones*. México: F.C.E.

LABASTIDA, Julio

1972 “El régimen de Echeverría. Perspectivas de cambio en la estrategia de desarrollo y en la estructura de poder”. En: *RMS*, vol. 34, N° 34, pp. 881-907.

1977 “Proceso político y dependencia en México”. En: *RMS*, vol. 39, N° 1, pp. 193-227.

LABASTIDA, Julio (comp.)

1986 *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. México: Alianza Editorial – UNAM.

LAILSON, Silvia y Josefina ARANDA

1978 *¿Qué quiere, qué quería? Estudio de un mercado urbano de Puebla*. Tesis de licenciatura en Antropología social. Universidad Iberoamericana.

LANGSTON, William S.

1980 *Coahuila in the Porfiriato, 1893-1911. A Study of Political Elites*. Tesis doctoral en Historia. Nueva Orleans: University of Tulane.

LANVRIN, Asunción

1985 “El capital eclesiástico y las élites sociales en Nueva España a finales del siglo XVIII”. En: FLORESCANO, Enrique (coord.). *Orígenes y desarrollo de la burguesía en América Latina, 1700-1955*. México: Nueva Imagen.

LECHUGA MONTENEGRO, Jesús

2001 “Concentración industrial en México: el caso de Jalisco”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 51, N° 7, pp. 622-33. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

LINDLEY, Richard B.

1983 *Haciendas and Economic Development: Guadalajara, México, at Independence*. Austin: University of Texas Press.

LOMNITZ, Larissa y Marisol PÉREZ LIZAU

1987 *A Mexican Elite Family, 1820-1980: Kinship, Class and Culture*. Princeton: Princeton University Press.

1982 “Culture and Ideology among Mexican Entrepreneurs”. En: BARSTOW, Jean R. (ed.). *Culture and Ideology: Anthropological Perspectives*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, pp. 23-43.

LUNA, Matilde

1983 “Las transformaciones del régimen político mexicano en la década de 1970”. En: RMS, vol. 45, N° 2, pp. 453-72.

LUNA, Matilde; René MILLÁN y Ricardo TIRADO

1985 “Una nueva voluntad política: los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid”. En: RMS, vol. 47, N° 4, pp. 215-57.

LUNA, Matilde y Ricardo TIRADO

1984 “Los empresarios y el gobierno: modalidades y perspectivas de relación en los años ochenta”. En: RMS, vol. 46, N° 2, pp. 5-16.

MACHUCA, Laura

2011 *Los hacendados de Yucatán. 1785-1847*. México: Ciesas – Conaculta – Gobierno del Estado de Yucatán.

MARTÍNEZ, Rosario

1989 “Para documentar empresarios”. En: *El Cotidiano*, N° 29, mayo-junio pp. 71-5.

MARTÍNEZ ASSAD, Carlos

1984 “Auge y decadencia del grupo Monterrey”. En: RMS, vol. 46, N° 2, pp. 17-30.

1978 “Alternativas de poder regional en México”. En: RMS, vol. 40, N° 4, pp. 1411-28.

MAXFIELD, Silvia y Ricardo ANZALDÚA (eds.)

1987 *Government and Private Sector in Contemporary México*. Monograph Series 20. San Diego: University of California, Center for U.S. Mexican Studies.

MELGAR TIZOC, Dahil

2010 *El Japón trasnacional y la diáspora nikei. Despliegado de identidades migrantes en la ciudad de México.* México: INAH.

MENDOZA COTA, Jorge Eduardo y Mary VILLEDA SANTANA

2006 “Liberalización económica y crecimiento regional en México”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 56, N° 7, pp. 581-93. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

MENESES, Djacir

1964 “Desenvolvimiento cultural, industrialización y humanismo”. En: *RMS*, vol. 26, N° 2, pp. 425-38.

MORAES, Evaristo de

1960 “Algunas consecuencias de la industrialización sobre la estructura y la dinámica de la empresa”. En: *RMS*, vol. 22, N° 1, pp. 67-75.

OECD

2006 *México Monitoring Review.* París: Organization for Economic Cooperation and Development.

OGLIASTRI, Enrique y Ernesto GUERRA

1980 “Fracciones de clase en la burguesía de ciudades intermedias”. En: *RMS*, vol. 42, N° 4, pp. 1631-61.

ORDÓÑEZ, Sergio

2001 “Las ventajas competitivas de la nueva industrialización en Morelos”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 51, N° 7, pp. 610-20. México: Banco Mexicano de Comercio Exterior.

OTA MISHIMA, María Elena

1997 *Destino México. Un estudio de las migraciones asiáticas a México, siglos XIX y XX.* México: El Colegio de México.

PÉREZ DE SARMIENTO, Marisa

2002 *La elección de un candidato a gobernador en 1901.* Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán.

PÉREZ DE SARMIENTO, Marisa y Franco SAVARINO (eds.)

2001 *El cultivo de las élites. Grupos económicos y políticos en Yucatán en los siglos XIX y XX.* México: Conaculta-SEP.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso

2012 *De cómo los libaneses conquistaron la península de Yucatán. Migración, identidad étnica y cultura empresarial.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

2010 “Empresarios regionales: identidad y cultura”. En: BLANCARTE, Roberto (coord.). *Los grandes problemas de México.* Tomo XVI: “Cultura e identidades”. México: El Colegio de México, pp. 239-70.

2008 “A Wheel of Fortune: Yucatan’s Entrepreneurial Elite from the Revolution to Globalization”. En: BAKLANOFF, Eric N. y E. H. MOSELEY (eds.). *Yucatan in an Era of Globalization.* Tuscaloosa: University of Alabama Press, pp. 69-91.

2007 “El sureste de México: entre la pobreza, la competitividad y el petróleo”. En: RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso (coord.). *En la ruta del petróleo*, vol. IV. Mérida: Plan Estratégico de Mérida, pp. 11-130.

2001 “Empresarios y poder. La metamorfosis de las élites 1937-2000”. En: PÉREZ DE SARMIENTO, Marisa y Franco SAVARINO (eds.). *El cultivo de las élites. Grupos económicos y políticos en Yucatán en los siglos XIX y XX.* México: Conaculta-SEP, pp. 231-52.

1994a *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán.* México: Conaculta.

1994b “Corporativismo y reciprocidad: cultura empresarial en el sureste de México”. En: *Estudios Sociológicos*, vol. 12, N° 35, pp. 381-97. México: El Colegio de México.

RAMÍREZ, José Carlos

2001 “Los modelos de organización de las industrias de exportación en México”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 51, N° 12, pp. 1102-15. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

RAMÍREZ RANCAÑO, Mario

1986 “Los hacendados del centro del país durante el régimen huertista”. En: *RMS*, vol. 48, N° 1, pp. 167-200.

1982 “Un frente patronal a principios de siglo: el Centro Industrial Mexicano de Puebla”. En: *RMS*, vol. 44, N° 4, pp. 1347-78.

- 1974 “Perfiles de la política obrera empresarial”. En: *RMS*, vol. 36, N° 3, pp. 483-512.
1973 “Imperialismo y sectores empresariales”. En *RMS*, vol. 35, N° 3, pp. 527-67.

RENDÓN, Armando

- 1979 “Enfoque sobre la élite del poder”. En: *RMS*, vol. 41, N° 4, pp. 1335-67.

REYES, Ramiro; Enrique OLIVARES, Emilio LEYVA e Ignacio HERNÁNDEZ

- 1981 *La burguesía mexicana*. México: Nuestro Tiempo.

RIVAS, Eva

- 2012 “Los Sada en y desde Monterrey. Perfil y protagonismo de una influyente familia empresarial”. Ponencia presentada el 9 de agosto en el coloquio *Familias empresariales en México (siglo XX)*. México, D. F.: Universidad Autónoma de Nuevo León y El Colegio de la Frontera Norte.

RODRÍGUEZ BAUTISTA, Juan Jorge y María del Rosario COTA

- 2001 “Efectos de la reestructuración económica en la zona metropolitana de Guadalajara, 1985-1998”. En: *Revista Comercio Exterior*, vol. 51, N° 7, pp. 634-45. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

RUEDA, Idalia

- 1980 “Bolsa de Valores, instrumentos de concentración de capital”. En: *RMS*, vol. 42, N° 4, pp. 1691-727.

SALAS-PORRAS, Alejandra

- 2006 “Fuerzas centrípetas y centrífugas en la red corporativa mexicana. 1981-2001”. En: *RMS*, vol. 68, N° 2, pp. 331-75.

SALAZAR, Héctor

- 1983 “Plantas móviles multinacionales y desigualdades regionales”. En: *RMS*, vol. 45, N° 1, pp. 69-84.

SALMERÓN CASTRO, Fernando

- 1984 “Caciques: una revisión teórica sobre el control político local”. En: *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XXX, N° 117-118, pp. 107-41.

SEFCHOVICH, Sara

1983 “La derecha apocalíptica”. En: RMS, vol. 45, N° 2, pp. 601-37.

STAVENHAGEN, Rodolfo

1976 “Aspectos sociales de la estructura agraria en México”. En: STAVENHAGEN, Rodolfo et al. *Neolatifundismo y explotación*. México: Nuestro Tiempo, pp. 11-55.

STORY, Dale

1990 *Industria, Estado y política en México*. México: CNCA-Grijalbo.

TELLO, Carlos

1985 “Las utilidades, los precios y los salarios. Los años recientes”. En: CORDERA, Rolando (ed.). *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*. México: F.C.E., pp. 748-805.

TIRADO, Ricardo

1985 “Los empresarios y la derecha en México”. En: RMS, vol. 47, N° 1, pp. 105-23.

TIRADO, Ricardo y Matilde LUNA

1986 “Bibliografía sobre la burguesía, los empresarios y sus organizaciones”. En: LABASTIDA, Julio (compilador). *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. México: Alianza Editorial-UNAM, pp. 456-67.

TREJO NIETO, Alejandra Berenice

2008 “Disparidades entre el sector manufacturero de México”. En: *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 39, N° 154, pp. 88-109. México: UNAM-IIE.

UNGER, Kurt y Luz Consuelo SALDAÑA

1999 “Industrialización y progreso tecnológico: una comparación entre las regiones de México”. En: *Estudios Sociológicos*, vol. 17, N° 51, pp. 633-82. México: El Colegio de México.

VEERKAMP, Verónica

1981 *La comercialización y distribución de productos agrícolas a partir de un mercado semanal: el tianguis de ciudad Guzmán, Sur de Jalisco*. Tesis de licenciatura en Antropología Social. Universidad Iberoamericana.

WALKER, David W.

1987 *Kinship, Business and Politics. The Martínez del Río family in Mexico. 1824-1867.* Austin: University of Texas Press.

WARMAN, Arturo

1976 *...Y venimos a contradecir.* México: Ediciones de La Casa Chata, Ciesas.

WASSERMAN, Mark

1987 *Capitalistas, caciques y revolución: la familia Terrazas de Chihuahua, 1854-1911.* México: Enlace-Grijalvo.

WELLS, Allen

1985 *Yucatan Gilded Age: Haciendas, Henequén and the International Harvester.* Tesis de doctorado en Historia. Albuquerque, NM: University of Albuquerque.

1982 "Family Elites in a Boom and Bust Economy: The Molinas and Peons of Porfirian Yucatan". En: *Hispanic American Historical Review*, vol. 62, N° 2, pp. 224-53.

1978 "Economic Growth and Regional Disparity in Porfirian Yucatan: The Case of the Southeastern Railway Company". En: *South Eastern Latin Americanist*, vol. 22, N° 2, pp. 1-16.

WENDEL ABRAMO, Lais

1986 "Empresarios y trabajadores: nuevas ideas y viejos fantasmas". En: *RMS*, vol. 48, N° 4, pp. 261-81.

WHITING, Van R.

1980 "La política y la reglamentación de las empresas transnacionales en México". En: *RMS*, vol. 42, N° 1, pp. 71-92.

WOLF, Eric

1976 "Aspects of Group Relations in a Complex Society: México". En: SHANIN, Theodor (ed.). *Peasants and Peasants Societies.* Nueva York: Penguin Books, pp. 50-80.

ZARAGOZA, Alex M.

1988 *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940.* Austin: University of Texas Press.

Industria pesada y construcción de un grupo empresarial en el norte de México: Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1900-1975)

Mario Cerutti

Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México

I. Introducción

Este capítulo procurará concentrarse en dos aspectos básicos: (a) una síntesis que informe y agrupe de manera sistemática datos y etapas centrales del devenir de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, siderúrgica instalada en el norte de México cuando amanecía el siglo XX; y (b) la consideración/discusión conceptual sobre si durante su extensa trayectoria se construyó una gran empresa integrada que originó **un grupo industrial**, o si Fundidora logró articularse como **grupo económico**.

Respecto a esto último cabe puntualizar que, con frecuencia, ambos términos o nociones se entrecruzan y confunden, aunque una mirada más atenta podría diferenciarlos. Un grupo industrial restringiría su estructura a un conjunto de empresas autónomas, bajo una dirección general común pero **fundamentalmente relacionadas**: es decir, con actividades productivas, de distribución y de servicios muy vinculadas a su sector-eje. Ejemplos en este sentido podrían ser Arcor, al menos durante buena parte de su trayectoria, y Techint en Argentina (Barbero 2001, 2011), o Cementos Mexicanos (Cemex), Grupo Maseca (Gruma) y Protexa, en el norte de México (Cerutti 2003; Palacios 2000; Cerutti y Rivas Sada 2011). Un grupo económico, en cambio, involucraría en su estructura (sin negar que pueda contener un sector industrial muy integrado) actividades **no necesariamente relacionadas**, como sucedía tan nítidamente con los conglomerados estadounidenses que Celso Furtado describiera en 1967 (Furtado 1971); como se operaba desde el banco Urquijo, que en España han estudiado de manera detallada Nuria Puig y Eugenio Torres Villanueva (Puig y Torres 2008, 2011); o como quedaron articulados en la misma Monterrey los grupos ALFA y VISA antes de la crisis de la deuda de 1982 (Palacios 2000; Cerutti 2000).

II. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey

1. Y tan cerca de los Estados Unidos...

La empresa-madre del grupo por analizar fue constituida como sociedad anónima en Monterrey, en mayo de 1900. Monterrey, en el noreste de México, es una ciudad ubicada a 200 kilómetros de Texas y a no menos de 900 de la capital del país, el Distrito Federal. Su historia económica se modificaría de raíz a partir de 1848 cuando, tras la pérdida territorial derivada de la guerra con los Estados Unidos, el gigantesco mercado de la ascendente potencia quedó **a tiro de piedra**.

Fundidora de Fierro y Acero fue la cuarta planta de metalurgia pesada instalada en esta urbe norteña desde 1890. Las otras tres, una de ellas de capital estadounidense, se dedicaron a la transformación de minerales en bruto para producir cobre y, sobre todo, el plomo que requería la segunda revolución industrial desatada en el país vecino. Fundidora de Fierro y Acero, en cambio, surgió para abastecer el mercado interno, al cual amarró sus buenos y malos momentos entre 1903 –primera colada– y su paso a manos del Estado, en 1975.

En su constitución participaron como accionistas los principales hombres de negocios de la ciudad (que en esos años transitaba su brote inicial de industrialización) y de su entorno geográfico (Cerutti 1992, 1993 y 2000; Cerutti y Vellinga 1989). Acompañados de empresarios de origen extranjero que habían cincelado sus experiencias y su fortuna en México (entre los que destacaban inmigrantes italianos, españoles y franceses), y con una inversión de arranque de 5 millones de dólares, pusieron en marcha la primera siderurgia integrada que funcionó durante décadas entre el sur de Texas y la Tierra del Fuego. Fue probablemente la más importante en su tipo hasta la fundación de Volta Redonda, Brasil (1943, sustentada por capitales públicos; Teichter [1963: 248]).

Desde el comienzo, y en especial tras los tumultuosos años de la revolución (1911-1917), la sociedad matriz implementó un proceso de integración que incluyó importantes yacimientos mineros, medios de transporte ferroviarios, sectores de transformación, fábricas de productos relacionados, redes de comercialización, miles de obreros y empleados y una notoria irradiación de inversiones por la geografía nacional. En alianza con otras grandes compañías de Monterrey, Fundidora de Fierro y Acero amplió sus operaciones hacia la producción y distribución de otros insumos estratégicos: gas, electricidad, agua. Fue propulsora de instituciones bancarias y de otros intermediarios financieros. Con

fuertes y muy estables vínculos con el Estado, su etapa más exitosa se nutrió del ciclo de industrialización protegida que imperó en México desde la década de 1930, acentuado tras la Segunda Guerra Mundial. Su declinación coincidió con el agotamiento del modelo proteccionista, asfixia articulada a su vez con la crisis global del sector siderúrgico y con una desmesurada intervención del Estado en la economía. La compañía entró en bancarrota en 1986.

2. Radiografía mínima del grupo

Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey atravesó fases críticas y momentos de prosperidad (Ávila Juárez 1994 y 1998; Garza 1988; Gómez Galvarriato 1990; Cerutti 1993). Sus primeras amenazas de extinción emergieron con la revolución mexicana (1911-1917), con los cambios que trajo la Constitución de 1917, la difícil década de 1920 y la crisis de 1929 (Cerutti 1993). Pero desde esos mismos años la empresa y sus directivos instrumentaron un par de mecanismos estratégicos que habrían de perdurar al menos hasta la década de 1970: (a) un acercamiento cada vez más estrecho con los gobiernos locales y federal; y (b) una notoria tendencia a integrar eslabones productivos, administrativos y de distribución hacia atrás y hacia delante, cuya fase más prominente se manifestó entre la Segunda Guerra y finales de la década de 1960.

Geografía de las inversiones de Fundidora

Es pertinente indicar que los lazos entre la empresa y el Estado comenzaron mucho antes de la sustitución de importaciones (que en México se inaugura de manera oficial **como política** a principios de la década de 1940). En primer término, a partir de su misma puesta en marcha Fundidora quedó exenta de pagar impuestos municipales y provinciales (en el ayuntamiento de Monterrey y en el Estado de Nuevo León) por 30 años: era uno de los frutos de la política que desde 1887 impuso el gobierno estatal del general Bernardo Reyes, eficaz delegado regional del presidente Porfirio Díaz (Cerutti 1992). Fue la más prolongada de las exenciones otorgadas en Nuevo León durante el Porfiriato (1876-1911).

En 1907, tras unos cambios en la conducción, los dirigentes de la empresa abordaron de manera aún más abierta a los influyentes círculos del poder político concentrado en Ciudad de México. Durante ese año el gobierno federal se había hecho cargo de la administración de gran parte de la red ferroviaria, había creado Ferrocarriles Nacionales de México y, por ello, se estaba convirtiendo en un sistemático comprador/consumidor de maquinaria, insumos y materiales. Las atildadas relaciones de Fundidora con el equipo

ministerial de Porfirio Díaz propició la subida de los aranceles aplicados a rieles, ruedas, vagones y otros derivados del acero que se importaban de los Estados Unidos, y desde entonces hasta la década de 1950 Fundidora tuvo en el sistema ferroviario vernáculo (24.000 kilómetros de extensión) su principal mercado.



Desde aquellos años los gobiernos provincial y federal estuvieron muy atentos a la marcha de Fundidora, a la que consideraban con frecuencia vanguardia de un sector estratégico para el desarrollo fabril. Esta tesis no fue modificada, por supuesto, por los gobiernos post-revolucionarios, y menos aún por quienes orientaron el país desde la década de 1940. En la medida en que se consolidaba la intervención del Estado en la economía, y que ello impactaba en la gestación o perfeccionamiento de una vasta infraestructura

tura (carreteras, puertos, presas y distritos de riego¹, generación de electricidad, control y procesamiento del petróleo, el mismo sistema ferroviario), mayor importancia asumieron en México insumos como el cemento y el acero. El Estado en sus diferentes niveles, además de convertirse en mercado casi cautivo de Fundidora de Fierro y Acero durante décadas, le concedió numerosos estímulos fiscales, sirvió de aval para conseguir préstamos tanto en México como en los Estados Unidos, acompañó sus más vigorosas etapas de expansión (entre 1940 y 1970), acentuó la protección para muchos de sus productos, y hasta operó como conciliador con un sindicato que reunía a miles de asalariados metalúrgicos y mineros.

Dos situaciones que llegaron a lastimar de manera parcial esta relación fueron la fundación en 1943 de la siderúrgica estatal Altos Hornos de México, en el también estado norteño de Coahuila, y la decisión federal –a partir de la década de 1950– de volver a adquirir los materiales ferroviarios en los Estados Unidos. Ambos datos coincidieron, sin embargo, con fases de expansión y modernización de Fundidora: en 1943 instaló su horno alto número 2, y hacia 1967 puso en marcha el alto horno número 3. La demanda del mercado nacional se había expandido tanto en cantidad como en diversidad, y la empresa pasó a competir entonces en el segmento de los aceros planos con otra empresa de Monterrey: Hojalata y Lámina (Hylsa, constituida también en 1943).

Para esas fases de modernización fueron fundamentales los préstamos a largo plazo provenientes del Eximbank y del Banco Mundial, cuando los avispados directivos de la siderurgia entrelazaron información, recursos, gestiones, contactos diplomáticos y estrategias de persuasión con destacados funcionarios del gobierno federal, presidentes de la nación incluidos (Ávila Juárez 1994).

El cuadro 1 deja en evidencia tanto la expansión como la limitada diversificación no relacionada que había concretado Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey en su etapa de mayor auge, es decir la que transitó entre la Segunda Guerra y finales de la década de 1960. Lo primero que muestra la cronología de la formación de sus diversas socieda-

1 Los gigantes distritos de riego implantados en los **desiertos** del norte entre las décadas de 1930 y 1970 trastocaron porciones estratégicas de la agricultura mexicana, y la tornaron competitiva en determinados rubros (algodón, hortalizas, frutos) dentro del muy exigente mercado de los Estados Unidos. A ello contribuyó, desde la década de 1940, la llamada **revolución verde**. Ambas políticas, la de irrigación y la tecnológica, firmemente vinculadas entre sí, pueden caracterizarse en la historia económica e institucional de México como **política de Estado** (Aboites 1987; Hewit 1999; Cerutti 2011).

des autónomas es que Fundidora **construyó un grupo empresarial, sí, pero fuertemente integrado**: en consecuencia, su diversificación fue esencialmente relacionada. El sector siderúrgico predominó con amplitud en su historia, y a partir de este *core business* hubo eslabones hacia atrás (minería, transformación del carbón, transporte ferroviario) y hacia adelante (insumos para otros sectores, manufacturas diversas, distribución). Incluso la producción de ladrillos y refractarios, o de cemento, derivaba en fuerte medida del mismo ciclo siderúrgico, y con seguridad influyó en algunas actividades colaterales como construcción y servicios inmobiliarios².

La vinculación con la minería, la necesidad de asegurar el transporte de minerales³ y la producción de derivados del hierro y del acero operaron desde que comenzó a funcionar, en febrero de 1903⁴. Varios de estos departamentos inaugurales se transformaron en sociedades anónimas a partir de mediados de la década de 1920, cuando los cambios institucionales post-revolucionarios, los obvios costos de transacción que habían generado la situación sociopolítica interna y la Primera Guerra Mundial, la estrategia de sus directivos, el modelo estadounidense de organización y la reconstrucción del mercado nacional lo alentaron o permitieron.

Cuadro 1

El grupo Fundidora en su etapa madura (1967-1969)

Razón social	Sector-eje	Fundación
Cía. Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey S.A.	Siderurgia	1900
Cerro del Mercado S.A.	Minero	1920
Minera El Mamey S.A.	Minero	1927
Minera del Norte S.A.	Minero	1939
Hullera Mexicana S.A.	Minero	1964
Carbón y Cok S.A.	Minero	1941
Compañía Minera Norex S.A.	Minero	s. d.
Fluorita de México S.A.	Minero	1961
Fluorita de Coahuila S.A.	Minero	s. d.
Compañía Minera Central	Minero	s. d.

2 A los que solían estar ligados los bancos.

3 Necesidad acentuada a partir de 1913 por el gran desajuste ferroviario desatado por la revolución.

4 “Cuando produjo su primera vaciada el alto horno de 350 toneladas de capacidad [...] para producir arrabio con coque metalúrgico y transformarlo en acero y sus derivados a escala industrial” (Fundidora de Monterrey 1975: 10).

Razón social	Sector-eje	Fundación
Macgobar de México	Minero	s. d.
Fábrica de Ladrillos Industriales y Refractarios	Manufactura	1927
Harbison Walker Flir de México	Manufactura	1959
Ferroaleaciones de México S.A.	Metalurgia / manufactura	1958
Sistemas y Servicios Técnicos S.A.	Servicios	1939
National Scrap Recovery Co S.A.	Siderurgia	1950
Suministros S.A.	Servicios	1942
Compañía Metalúrgica México S.A.	Metalurgia / manufactura	1955
Carros del Ferrocarril de Durango S.A.	Manufactura	1968
Tubería Nacional S.A.	Manufactura	1955
Industria de Tubos y Perfiles S.A.*	Manufactura	s. d.
Tubacero S.A.**	Manufactura	1960
Fabricaciones de Alambres S.A.	Manufactura	1955
Estructuras de Acero S.A.	Manufactura	1957
Hierro y Acero de México S.A.	Manufactura	1932
Perfiles Estructurales de Durango S.A.	Manufactura	1968
Motores Diesel de Durango S.A.	Manufactura	s. d.
Ce-R rey S.A.**	Manufactura	s. d.
Cementos del Norte S.A.**	Minero / transformación	1943
Productores Alimenticios S.A.	Agroindustria	s. d.
Edificaciones Monterrey S.A.	Construcción	s. d.
Constructora Popular S.A.	Construcción	s. d.
Inversiones Urbanas Monterrey S.A.	Servicios / bienes raíces	1958
Constructora y Fraccionadora S.A.	Construcción / bienes raíces	1929
Fomento Fabril S.A.	Servicios / bienes raíces	s. d.
Sociedad General de Inmuebles S.A.	Servicios / bienes raíces	s. d.
Gas Industrial de Monterrey S.A.**	Distribución	1945
Internacional de Aceros S.A.	Distribución	1952
Banco Popular de Edificación y Ahorros S.A.	Finanzas	1934
Central Financiera y Fiduciaria de Inversiones S.A.	Finanzas	1952
Banco General de Monterrey S.A.	Finanzas	s. d.
Financiera General de Monterrey S.A.**	Finanzas	s. d.

* Instalada en Guatemala

** Participación minoritaria.

Fuentes: Banco de México (1973); Ávila Juárez (1994); Garza (1988).

Es visible que las características del sector⁵ y la posibilidad de trabajar durante décadas de manera casi monopólica en el mercado interno, entre otros motivos, propiciaron que Fundidora se articulara más como **grupo industrial** que como **grupo económico**, aun cuando en su devenir impulsó la gestación de intermediarios financieros, o tuvo la oportunidad de asociarse con otros empresarios locales para autoabastecerse de agua, gas o electricidad (otro mecanismo para asegurar el aprovisionamiento regular de insumos fundamentales). Es más: una vez suavizadas las relaciones con la nueva dirigencia mexicana, Fundidora pasó a ser uno de los signos emblemáticos para la política industrializadora del país, sin que la fundación de la estatal Altos Hornos de Monclova (1943) se convirtiera en motivo de mayor roce con los funcionarios federales⁶.

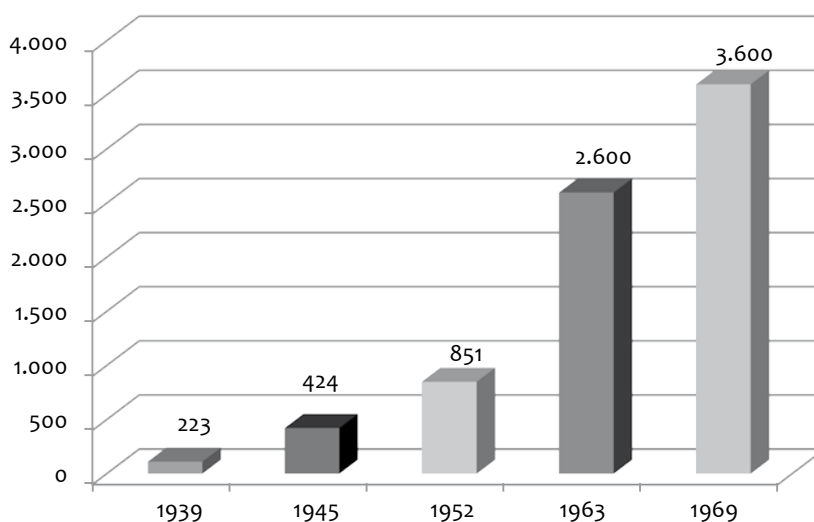
3. La gran expansión

En tanto, el consumo interno de acero, como lo muestra el gráfico 1, aumentó considerablemente desde la década de 1940. La demanda creciente de aceros planos (conectada a su vez con la expansión de la manufactura de bienes de consumo durables como automóviles o refrigeradores) incentivó a la siderurgia en su conjunto. Y con ello la producción de la propia Fundidora (cuadro 2, gráfico 2).

La columna 5 del cuadro 2 resulta útil para alcanzar una sucinta referencia de las vicisitudes que, prácticamente desde su infancia, enfrentó este proyecto empresarial nacido en las áridas tierras norteñas de México. A menos de una década de su primera colada de arrabio estallaba la revolución. Enfrentó posteriormente la compleja reconstrucción de la década de 1920 y la gran depresión (Cerutti 1993). Durante años la empresa no arrojó beneficios, y debió esperar hasta finales de la década de 1930, con alguna excepción, para operar al 80 por ciento de su capacidad (Garza 1988: 60). No fue hasta 1934 en que logró realizar su primer aumento de capital desde la fundación.

5 Véanse las referencias sobre el grupo siderúrgico italo-argentino Techint en Barbero (2011).

6 Funcionarios, Altos Hornos y Fundidora llegaron a acuerdos de no competencia entre ambas siderurgias (Ávila Juárez 1998).

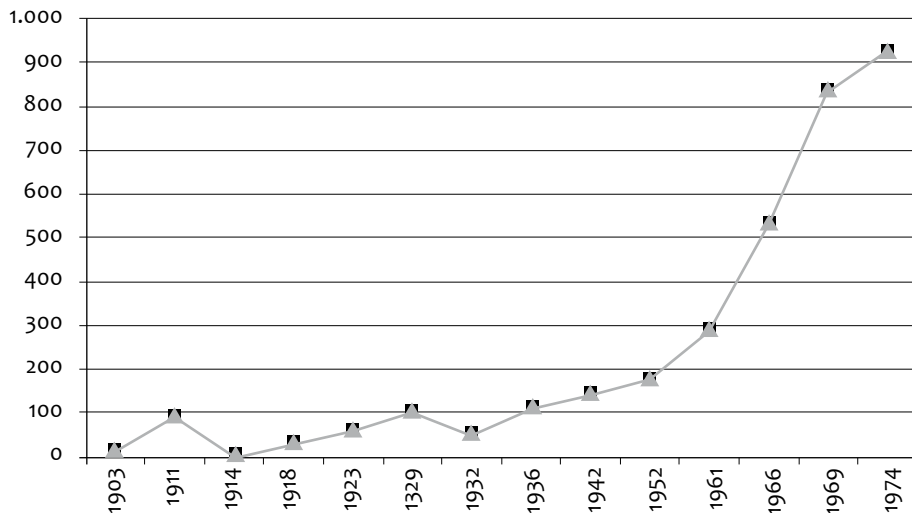
Grafico 1**Consumo de acero en México (1939-1969, en miles de toneladas)****Cuadro 2****Fundidora: producción de hierro, acero y derivados (1903-1974, en toneladas)**

Año	Hierro	Acero	Derivados	Situación
1903	21.553	8.823	7.007	Año inaugural
1911	71.337	84.697	61.965	Primer pico
1914	---	---	---	Revolución
1918	20.806	25.995	20.713	Fin fase armada
1923	44.311	59.216	46.512	Reconstrucción
1929	60.230	100.084	84.139	Segundo pico
1932	20.382	46.133	39.906	Gran Depresión
1936	88.032	112.559	91.669	Reactivación
1942	123.671	140.258	199.653	Efecto 2ª Guerra
1943	162.741	126.325	97.796	Opera horno 2
1952	184.992	178.480	130.743	Efecto ISI
1961	217.400	287.400	182.333	Aceros planos
1966	371.800	533.700	414.717	Auge consumo ISI

Año	Hierro	Acero	Derivados	Situación
1969	641.100	837.100	587.447	Opera horno 3
1974	802.700	920.500	754.800	Picos históricos

Fuentes: AFFA, *Informes*; AGENL, *Memorias*; Ávila Juárez (1998).

Gráfico 2
Producción de acero FFyA (1903-1974) (en miles de toneladas)



Fuentes: AFFA, *Informes*; AGENL, *Memorias*; Ávila Juárez (1998).

No debe extrañar entonces que el apoyo del Estado se manifestara en una serie de prerrogativas, subsidios directos e indirectos, o como aval para obtener ayuda técnica del otro lado del río Bravo o préstamos nacionales e internacionales. Los créditos más llamativos fueron los conseguidos en los Estados Unidos gracias a la excelente relación que mantenía este país con México con motivo de la Segunda Guerra Mundial. La fase más firme de expansión (que llevó a la instalación de los hornos altos 2 y 3, y propició la reconversión hacia los aceros planos) tuvo mucho que ver con esos vínculos, pero también con la evidente influencia que los directivos de Fundidora tenían y mantenían con funcionarios del más alto rango del gobierno mexicano.

III. Atraso, Estado fuerte, empresariado

La trayectoria de Fundidora de Monterrey parece encajar sin dificultades como objeto de análisis en la discusión que alimentó Jesús María Valdaliso en un artículo publicado en España en 2002. Apuntó entonces que en sociedades como Italia, Portugal y la misma España, en la Europa del Sur; o como Argentina, Brasil, Chile o México, en América Latina, resultaba frecuente encontrar los ya famosos **grupos empresariales** o **grupo económicos**, a los que el autor definió provisionalmente como “un conjunto de empresas unidas de manera formal o informal, cuyos dirigentes han mantenido una estrecha relación con el Estado”. En esa clase de economías (y en lugar de las “grandes empresas multidivisionales” estudiadas por Chandler y convertidas en modelo de organización por los Estados Unidos), habían nacido, desarrollado y preponderado los *business groups* o *economic groups*.

Valdaliso aludía sobre todo a los momentos **de fuerte intervención del Estado** que se manifestaron en casi todos aquellos países entre 1930 y 1975 y, en no pocos casos, con la actuación de “estados dictatoriales o autoritarios en lo político y dirigistas en lo económico” (Valdaliso 2002: 578-9). Desde su enfoque, y sustentado notoriamente en los trabajos pioneros de Nathaniel Leff (“a quien debemos el primer análisis serio sobre los grupos en los países en vías de desarrollo”), el colega vasco destacaba que los grupos empresariales o grupos económicos habían sido “una forma de organización empresarial muy extendida en economías atrasadas como las de América Latina o Asia durante su desarrollo industrial en el siglo XX”. También lo fueron en Japón⁷, mientras que en algunos países europeos habían “pervivido hasta bien entrado el siglo XX”. Valdaliso aclaraba, empero, que dichas organizaciones estaban formadas “por un gran número de empresas, generalmente sociedades anónimas formalmente independientes unas de otras” capaces de operar en muy diversos sectores y “bajo el control empresarial y financiero de una empresa matriz, una sociedad holding (o) simplemente de una o varias familias”⁸. Y remataba esta parte de su exposición indicando que frente a las grandes compañías al

7 Los *zaibatsu*, por ejemplo, desarticulados parcialmente por la intervención estadounidense en 1945.

8 De inmediato Valdaliso ampliaba la caracterización con los siguientes rasgos: (a) el control de la organización se ejercía “a través de la propiedad de parte del capital de las empresas” y mediante presencia en los Consejos de Administración; (b) las familias hegemónicas actuaban asimismo por medio de “protocolos privados y de lazos de confianza, de carácter informal”; (c) las empresas que integraban estos grupos “generalmente tienen un gran poder de mercado”; (d) algunos “incluso poseen un banco o (mantienen) estrechas relaciones con alguna entidad financiera” (2002: 582-3).

estilo norteamericano, caracterizadas por una estructura multidivisional y una estrategia de diversificación relacionada, los grupos económicos carecerían de una estructura formal [...] y su estrategia de crecimiento sería la integración vertical y la diversificación, relacionada y/o no relacionada: los grupos económicos de América Latina, las casas mercantiles de la India y Pakistán, los viejos *zaibatsu* (y nuevos complejos corporativos) en Japón, o los *chaebol* coreanos serían ejemplos de este tipo de organización (2002: 583).

Sin embargo, y a pesar de la importancia adquirida por estas organizaciones en buena parte del planeta, Valdaliso se permitía mencionar una década atrás que “la literatura existente sobre los grupos (teórica y empírica) no es demasiado abundante”. Y puntualizaba que ello derivaba de dos factores que hoy vale la pena reiterar: (a) la Economía Industrial y la Historia Empresarial eran disciplinas “cuyo desarrollo se ha producido en los países anglosajones”, donde los grupos empresariales fueron sustituidos tiempo atrás por la gran empresa multidivisional: de allí que los investigadores hubiesen dirigido su atención hacia esa forma organizativa “en detrimento de otras”⁹; (b) el segundo factor, “más importante”, devenía de la propia naturaleza informal de los grupos, lo que dificultaba “extraordinariamente su estudio”: carecían de existencia jurídica o legal y, por lo tanto, eran invisibles en las fuentes de carácter público” (2002: 583, nota 14).

El multicitado Leff, conviene recordarlo, había publicado en México ya en 1974 su después clásico artículo. O sea: **casi cuarenta años atrás**, Leff propuso y se dispuso a escrutar “algunos aspectos de la organización industrial en las economías menos desarrolladas”. Desde sus primeros párrafos, sin mayor preámbulo, Leff reconocía: (a) que la existencia de ese tipo de organización “se ha hecho notar raras veces en la bibliografía profesional”; (b) que sus efectos sobre “el desarrollo económico no se han analizado aún adecuadamente”; y (c) la aparente paternidad latinoamericana del término **grupo**, “empresa de múltiples compañías” cuyo capital “puede provenir de varias familias ricas, con antecedentes personales, étnicos o comunales semejantes”. Como los *zaibatsu* japoneses previos a la Segunda Guerra, “invierten y producen bienes (para diversos) mercados en lugar de hacerlo en una sola línea de productos”. E insistía en el siguiente aspecto: los grupos se originaban con frecuencia gracias al “éxito de la actividad empresarial de un solo individuo”, quien solía sumar a su prosperidad la capacidad de “atraer capital

9 Richard Langlois avanza en el análisis de esas carencias en quienes escrutan el planeta con la mirada semiexclusiva o semiexcluyente de las sociedades avanzadas. En un trabajo fechado en 2009 afirma que la economía de las organizaciones de dichas sociedades puede aprender de la literatura sobre los grupos que operan más allá del mundo desarrollado (2009: 29).

adicional de familias o individuos ligados por relaciones de confianza personal”. Dichas relaciones eran “muy importantes para el comportamiento cooperativo en sociedades donde la honestidad y la confianza no van más allá del grupo primario” (Leff 1974: 521-2).

¿Y cuáles podían ser las causas que llevaran a la estructuración de estos grupos? Diversas condiciones, alertaba, podían explicar un fenómeno que se manifestaba en determinadas economías atrasadas y protegidas: (a) la diversificación tenía “un atractivo obvio en economías sujetas a la inestabilidad y al cambio estructural acelerado”; (b) en los países poco desarrollados, los mercados internos de muchos productos manufacturados eran relativamente pequeños; (c) existía incapacidad general para introducirse a los mercados de exportación; (d) su patrón de expansión “ha implicado generalmente (el abastecimiento) de insumos (desde) mercados imperfectos; (e) la integración vertical permitía no depender de monopolistas o monopsonistas; (f) era asimismo “un instrumento para aliviar las incertidumbres” y demás costos asociados a la “dependencia de un mercado incierto e imperfecto” (1974: 523-4).

También recordaron a Leff, pero en 1977 y en México, Salvador Cordero y Rafael Sentín. En un artículo realmente inusual en el país para la época, tanto por su base empírica como por su rigor profesional, estos autores procuraban analizar los **grupos industriales** “del sector privado nacional”: una forma de organización capitalista que diferenciaban “sustancialmente de la empresa de propiedad familiar, de las compañías estatales y también de las grandes corporaciones multinacionales”. En realidad, Cordero y Sentín trataban sobre grupos económicos “ligados principalmente al sector moderno de la economía”, que la visión predominante en esos años hacía equivaler al sector urbano industrial.

En coincidencia con los argumentos de Leff, indicaban que estos grupos económicos habían sido “una de las respuestas de buena parte del capital privado nacional a las condiciones impuestas por el desarrollo económico del país”, en un contexto de atraso, “de ineficiencias del mercado y de escasez de recursos de capital”¹⁰. Una de sus características era que incluían “diferentes operaciones industriales y actividades en los sectores

10 Y ampliando la mirada sobre la geografía continental y la aparente paternidad vernácula del concepto en estudio, indicaban: “México constituye, junto con los países del área latinoamericana de mayor desarrollo relativo –Argentina y Brasil–, uno de los ejemplos más ilustrativos de gestación [...] de *grupos económicos*. Los *grupos*, denominación comúnmente utilizada en América Latina para designar esta forma de organización económica del empresariado, son un aspecto esencial y no menos difícil de describir de la estructura organizativa de un país” (Leff 1977: 3).

comerciales, financieros y bancarios, de servicios, de la construcción e inmobiliarios, y de inversiones” (Cordero y Sentín 1977: 1-3), con lo que se aproximaban más –según nuestro entender– a la noción **grupo económico** que a la más restringida de grupo industrial

Coincidían con Leff cuando mencionaban la importancia de los componentes institucionales para definir dicha fórmula de organización como “una respuesta a las condiciones impuestas por los incentivos gubernamentales que buscaron impulsar la industrialización [...] así como a las condiciones del mercado interno”. Las propias exigencias y especificidades de una dinámica industrial protegida, en economías que habían observado cambios acelerados durante el segundo tercio del siglo XX, llevaron a la diversificación, hacia la integración vertical y hacia la expansión horizontal. Como Valdalisó, el mismo Leff, María Inés Barbero y otros autores posteriores no dejaban de destacar que dichos procesos de integración y diversificación eran una alternativa funcional “a un mercado incierto e imperfecto que les permitió aliviar incertidumbres” (1977: 4).

Al puntualizar que la consecuencia socioeconómica de este fenómeno en México, según Cordero y Sentín, era que “los grupos económicos constituyen la base de una fracción muy importante de la burguesía” autóctona, resulta pertinente reiterar que una de las expresiones más firmes de esa burguesía –y de los grupos que se habían construido– radicaba en Monterrey. Y que la industria pesada y empresas como Fundidora de Fierro y Acero eran o habían sido componentes sobresalientes del poder económico de estas familias del noreste mexicano¹¹.

IV. Grupo empresarial, grupo económico, grupo industrial

Desde la ya lejana década de 1970 no ha cesado en Latinoamérica la doble tarea de detectar empíricamente y de procurar definir conceptualmente a los grupos empresariales / económicos / industriales¹². Que más tarde fueran **encontrados** en diferentes latitudes segura-

11 En un volumen colectivo editado en 1986, Cordero y Sentín ampliaban empírica y conceptualmente sus conclusiones sobre los grupos empresariales. Resumían otra característica fundamental (aplicable claramente a Monterrey y a otras latitudes latinoamericanas): la propiedad y el control eran comunes a todas las empresas que lo constituían, “es decir, son los mismos individuos los que poseen y controlan las firmas que forman el grupo” (1986: 164).

12 Algunos autores de la década de 1970, entre ellos los mencionados Cordero y Sentín, brindaban como referencia estudios publicados en Brasil. Los más nombrados son Mauricio Vinhas de Queiros y Luciano Martins. Al citar un trabajo de Vinhas de Queiros, publicado en 1968, los autores mexicanos recuerdan

mente se debió a que tanto dicho mecanismo organizativo como su percepción conceptual habrían alcanzado Asia, porciones de Europa y otros puntos de la geografía mundial.

Aunque en América Latina, en verdad, esa búsqueda se pudo manifestar solo en ciertos escenarios académicos: allí donde los estudios empresariales comenzaban a tornarse más frecuentes. En un extenso y minucioso estudio difundido en 1996, Roberto Bisang presentó una llamativa serie de inferencias con sustento en la experiencia empresarial argentina, en particular la de base industrial. Definió los grupos económicos como organizaciones conformadas “por un ente de decisión que controla total o parcialmente el paquete accionario”, además de hacerlo sobre firmas que operan en actividades económicas, “relacionadas o no”. Previamente, Bisang había señalado: (a) los grupos económicos “aparecen como una forma definida de organización de la producción”; (b) se trata “de una figura difusa” que, “al igual que la firma individual, tiene múltiples aristas y/o posibilidades de definición”; (c) muchas de esas aristas “están relacionadas con las especificidades de cada sociedad”; (d) la coordinación de las decisiones “parte de un eje central”; (e) esta coordinación puede llegar a reemplazar “los mecanismos de precios” por un sistema que impone la jerarquía; (f) desde el punto de vista funcional, “existen dos formas polares de orientación de las actividades: especialización versus diversificación”; (g) en la especialización, las empresas “operan articuladamente a partir de un conjunto de productos coligados técnicamente, en un intento de captar los beneficios de las escalas y las externalidades del proceso en cada firma”; (h) en la diversificación, y aun cuando se manifieste de manera amplia, funciona “armónicamente bajo una coordinación central”, y las ventajas residirían “en la existencia de una agencia de coordinación que genera externalidades a todos los componentes del grupo” (Bisang 1996: 391-3)¹³.

la siguiente definición: grupo económico, según el brasileño, era “todo conjunto estable y relativamente poderoso de firmas relacionadas entre sí por el capital y el poder de decisión de dirigentes comunes” (Cordero y Sentín 1977: 3, nota 1).

- 13 También recuerdan a Leff en 1996 los chilenos Ricardo Paredes y José Miguel Sánchez. Aunque con bases empíricas menos ricas y con menor profundidad histórica que la mostrada por Bisang, y a partir de la experiencia chilena del último tercio del siglo XX, puntualizan: (a) que “es difícil dar una definición general de grupo económico”, y por ello se apoyan principalmente en Leff; (b) que la hipótesis central del trabajo que publican reside en que “los grupos económicos responden a distintos objetivos según la etapa de desarrollo en que se encuentra la economía en la cual se insertan”; y (c) que la fisonomía de los grupos cambia “a medida que los países se desarrollan”. En tal sentido diferencian entre una etapa más antigua en la que responderían a las dificultades características de los países menos desarrollados (“inestabilidad y mercados imperfectos”), y un segundo momento en que aprovecharían las economías de escala propias de una etapa más avanzada de desarrollo (Paredes y Sánchez 1996: 481, 482 y 484).

En México los estudios empresariales alcanzaron mayor relevancia desde mediados de la década de 1980, en especial como derivación de lo que podríamos llamar **historia socioeconómica** (ello explica por qué desde entonces se observó un incremento en la cantidad y en la calidad de las investigaciones emprendidas). También puede comprobarse que gracias a tales esfuerzos: (a) se abordaron y explotaron nuevas fuentes, públicas y privadas; (b) se manifestaba una más expresiva preocupación por lo teórico y lo comparativo; y (c) se generaron espacios más amplios para los estudios empresariales en universidades, institutos de investigación, congresos y publicaciones. En ese contexto, hacia la mitad de la década de 1980 justamente, apareció una obra que desde su título incluía los “grupos económicos” (Labastida 1986).

Entre los esfuerzos más recientes y mejor logrados a escala latinoamericana sobresalen con nitidez los trabajos de María Inés Barbero. En una de sus más actualizadas aportaciones, y con sustento tanto en un vasto material empírico como en una amplísima literatura, Barbero termina por reconocer que las definiciones que se han ofrecido sobre los grupos empresariales no logran agotar aún, o completar, el panorama de interpretaciones que la realidad histórica y contemporánea sugiere. Es que, advierte Barbero:

La expresión “grupo económico” no tiene un significado unívoco. La revisión de la literatura pone en evidencia que existen marcadas divergencias acerca del alcance del concepto de grupo, de las razones por las cuales existen (vinculadas al contexto o a la dinámica interna, económicas o no económicas) y de las implicaciones que la existencia de grupos tiene tanto para el desempeño económico de los países como para las sociedades en las cuales llevan a cabo sus actividades (Barbero 2011: 3).

Y cierra su razonamiento con un comentario que consideramos sumamente pertinente:

Dada la vasta presencia de grupos económicos en las economías emergentes (sobre todo en Asia y América Latina) así como en varias naciones desarrolladas, es casi inevitable que existan tales disidencias, amplificadas a su vez por las diferencias disciplinares entre los estudiosos del tema, que los han llevado a privilegiar algunos aspectos sobre otros tanto en sus investigaciones como en sus interpretaciones (Barbero 2011: 3)¹⁴.

14 Barbero decide asumir en su exposición “la definición propuesta por Tarun Khanna y Yishay Yafeh”, quienes “consideran los grupos como conjuntos de empresas legamente independientes, que operan en diversos mercados (a menudo no relacionados), ligadas entre sí por vínculos persistentes, formales e informales”. Una definición no demasiado diferente, parece obvio, a lo que insinuaban treinta años atrás Leffo Cordero y Sentín (Barbero 2011: 3).

Por nuestra parte, agregaríamos a este multifacético mundo de interpretaciones¹⁵ la posibilidad de diferenciar dentro del concepto más universal de **grupo empresarial** las nociones **grupo industrial**, por un lado, y **grupo económico**, por otro. Una de las claves para intentar distinguirlos sería que los primeros construyen estructuras fuertemente integradas en torno a una actividad-eje, **por lo general asentada sobre un sector productivo**, mientras que los segundos montan un escenario de **diversificación no relacionada**, mucho más complejo desde el punto de vista organizacional, de la asignación de recursos, de la gestión y de sus estrategias. Por lo tanto, **el grupo económico puede incluir dentro de su multiplicada diversificación uno o más grupos industriales**. Su definición se aproximaría más, así, a la noción de conglomerado estudiada por Celso Furtado en la década de 1960¹⁶.

Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, más allá de su llamativo origen, su trayectoria, dimensión e impacto (a escala latinoamericana y dentro de la economía mexicana del siglo XX), entraría en consecuencia en la primera clasificación: la de grupo industrial. Su *core business* y la hegemonía estratégica de los respectivos multiplicadores verticales y horizontales nunca quedaron en duda. De allí que apareciera –tanto en Monterrey como en México– como uno de los más espectaculares símbolos del desarrollo industrial autóctono, una categoría que incluso empapaba y entusiasmaba a las más altas esferas de decisión política¹⁷. Cuando al acero se sumaron el cemento y el petróleo, también a principios del siglo XX y desde el norte de México, uno de los triángulos centrales de la segunda revolución industrial completaba su aterrizaje al sur del río Bravo.

Archivos y otras fuentes documentales

Archivo de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (AFFA), Monterrey.
 Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Nuevo León (RPPC, Monterrey)
 Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL, Monterrey)
 Biblioteca y Centro de Documentación del Banco de México, México D. F.

¹⁵ Y desde **una de las ventanas posibles**: la historia económico-empresarial.

¹⁶ Los *zaibatsu* japoneses y algunos grupos asentados en Monterrey en la década de 1970 podrían ejemplificarlo.

¹⁷ Las visitas presidenciales a las instalaciones de Monterrey resultaban inevitables en cada ocasión que el grupo celebraba algún acontecimiento relevante (González Caballero 1980 y 1989; Herrero 2000).

Bibliografía mencionada

ABOITES AGUILAR, Luis

1987 *La irrigación revolucionaria*. México D. F.: SEP/CIES A.S.

ÁVILA JUÁREZ, Óscar

1998 “El poder empresarial en la industria siderúrgica nacional. Caso de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey”. Tesis de maestría. El Colegio de Michoacán.

1994 “Industrialización y siderurgia: reconversión y expansión de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, 1940-1970”. Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de Nuevo León.

BANCO DE MÉXICO

1973 “El crédito al consumo en Monterrey, 1967”. Documento inédito. México D. F., agosto.

BARBERO, María Inés

2011 “Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX)”. En: JONES, Geoffrey y Andrea LLUCH (eds.). *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile. Empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas.

2001 “Desde el momento fundacional hasta la construcción de la empresa local dominante: los años 1951 a 1990”. En: KOSACOFF, Bernardo *et al.* *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. Buenos Aires: McGraw-Hill / Booz.Allen&Hamilton.

BISANG, Roberto

1998 “La estructura y dinámica de los conglomerados económicos en Argentina”. En: PERES, Wilson (coord.). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. México: Siglo XXI Editores / Cepal.

1996 “Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina”. En: KATZ, Jorge M. (ed.). *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*. Buenos Aires: Cepal/Alianza Editorial.

CERUTTI, Mario

- 2011 “El noroeste agrícola. La nueva trayectoria del desarrollo regional”. En: GÓMEZ ESTRADA, José Alfredo y Araceli ALMARAZ ALVARADO (coords.). *Inversiones, colonización y desarrollo económico en el noroeste de México, 1870-1940*. Tijuana: Universidad Autónoma de Baja California / El Colegio de la Frontera Norte.
- 2003 (coord.). *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey 1925-2000*. México: Trillas / Universidad Autónoma de Nuevo León.
- 2000 *Propietarios empresarios y empresas en el norte de México*. México: Siglo XXI Editores.
- 1993 “Industria pesada y reestructuración económica. La Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1917-1930)”. En: CERUTTI, Mario (coord.). *México en los años 20. Procesos políticos y reconstrucción económica*. México: Claves Latinoamericanas.
- 1992 *Burguesía, capitales e industria en el norte de México (1850-1910)*. México: Alianza Editorial / Universidad Autónoma de Nuevo León.

CERUTTI, Mario y Eva RIVAS SADA

- 2011 “Gruma (1949-2010). Orígenes, cambio tecnológico, desarrollo e internacionalización”. En: coloquio *Grandes empresas en México*, Monterrey, marzo.

CERUTTI, Mario y Menno VELLINGA (comps.)

- 1989 *Burguesías e industria en América Latina y Europa meridional*. Madrid: Alianza América.

CORDERO, Salvador, y Rafael SENTÍN

- 1986 “Concentración, grupos monopólicos y capital financiero del sector privado en México”. En: LABASTIDA, Julio (comp.). *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. México: Alianza Editorial Mexicana / Universidad Nacional Autónoma de México.
- 1977 “Los grupos industriales: una nueva organización económica en México”. En: *Cuadernos del CES*, 23. El Colegio de México.

FUNDIDORA DE MONTERREY S.A.

- 1975 *Fundidora de Monterrey (1900-1975). 75 años de actividad en la industria siderúrgica*. Monterrey.

FURTADO, Celso

1971 *El poder económico: Estados Unidos y América Latina*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina (primera versión en portugués: 1968).

GARZA MARTÍNEZ, Valentina

1988 “Historia económica de Fundidora Monterrey (1900-1976)”. Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma de Nuevo León.

GÓMEZ GALVARRIATO, Aurora

1990 “El primer impulso industrializador de México. El caso Fundidora Monterrey”. Tesis de licenciatura. Instituto Tecnológico Autónomo de México.

GONZÁLEZ CABALLERO, Manuel

1989 *La Fundidora en el tiempo*. Monterrey: Gobierno del Estado de Nuevo León.

1980 *La Maestranza de ayer... la Fundidora de hoy...* Monterrey: Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey S.A.

HERRERO, Carlos

2000 *Adolfo Prieto y Carlos Prieto. Fundidora de Monterrey: una hazaña empresarial*. México: Centro de Estudios Históricos Internacionales.

HEWITT DE ALCÁNTARA, Cynthia

1999 *La modernización de la agricultura mexicana, 1940 1970*. México: Siglo XXI Editores.

LABASTIDA, Julio (comp.)

1986 *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. México: Alianza Editorial Mexicana / Universidad Nacional Autónoma de México.

LANGLOIS, Richard N.

2009 *Economic Institution and the Boundaries of the Firm: The Case of Business Group*. Working paper. University of Connecticut.

LEFF, Nathaniel H.

1974 “El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos”. En: *El Trimestre Económico*, vol. XLI, 3, julio-septiembre.

PALACIOS, Lylia

2000 *Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey (1970-1982)*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León.

PAREDES, Ricardo, y José Miguel SÁNCHEZ

1996 “Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile”. En: KATZ, Jorge M. (ed.). *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*. Buenos Aires: Cepal/Alianza Editorial.

PERES, Wilson (coord.)

1998 *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. México: Siglo XXI Editores / Cepal.

PUIG, Nuria, y Eugenio TORRES VILLANUEVA

2011 “La crisis de un grupo bancario español: el Banco Urquijo, 1970-1982”. Ponencia presentada en el IV Coloquio del Grupo Cuatrínacional de Estudios Empresariales e Historia Económica, Buenos Aires, noviembre.

2008 *Banco Urquijo, un banco con historia*. Madrid: Banco Urquijo Sabadell, S.A.

TEICHTER, Pedro C.

1963 *Revolución económica e industrialización en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

VALDALISO, Jesús María

2002 “Grupos empresariales y desarrollo económico en España en el siglo XX”. En: *Revista de Historia Económica*, XX, 3, otoño-invierno.

Condicionamiento de los valores en la competitividad, superación de conflictos y *performance* en las empresas familiares peruanas

David Wong Cam
Universidad del Pacífico, Lima

Harold Hernández Lefranc
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima

Miguel Chirinos
Montessori Escuela de Comercio Exterior y de Aduanas, Lima

Introducción

Por lo general se supone que todas las empresas actúan de acuerdo a las pautas que son válidas para las corporaciones. Así por ejemplo, se determina la tasa de descuento para obtener el valor de las acciones en consideración al principio de la relación directa entre el riesgo y la rentabilidad, o se supone que los subordinados no siempre actuarán en beneficio del propietario de un negocio. Esta lógica económica (Jiménez Nieto 1975) no es válida para las empresas familiares (EF), la principal forma de organización tanto en el mundo (Lubatkin, Durand y Ling 2007: 1022; La Porta, López de Silanes y Shleifer 1999), como en el Perú (Shimizu 2004)¹. Astrachan y Carey (2003), en un estudio realizado en los Estados Unidos, estiman que las EF contribuirían con hasta el 64 por ciento del PBI; a esta contribución le corresponde el 62 por ciento del empleo y el 89 por ciento del total de empresas. Señala Wong (2010) que suele considerarse que toda EF es una empresa pequeña; lo que resulta comprensible si, como afirman Bianchi y Bivona (2000), la mayoría de las empresas son de tamaño “diminuto”: 66 por ciento en Europa y 80 por ciento en los Estados Unidos. En el Perú, se define como pequeña empresa a aquella que emplea menos de 250 personas. Bajo esta definición, estas contribuyen al 55,5 por ciento del PBI y 67,9 por ciento del empleo (Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt 2003).

¹ Lubatkin, Durand y Ling (2007: 1022) afirman que las empresas familiares son la forma más común de propiedad en la mayoría de naciones, incluidos los Estados Unidos. La Porta, López de Silanes y Shleifer (1999) son de la misma opinión.

Entonces, cabe preguntarse cuál es la lógica económica referida a las EF. El objetivo de este trabajo es contestar la siguiente pregunta: ¿cómo en una empresa familiar (EF) peruana los valores influyen o condicionan su competitividad y conflictos?; específicamente, ¿cómo la elección de opciones de competitividad y de resolución de conflictos lleva a una EF a un desempeño económico sobresaliente?

Las empresas persiguen crecer, implementando estrategias cada vez más sofisticadas. Las empresas familiares (EF) suman un segundo propósito: mantener la unidad de sus miembros en la propiedad y la gestión, evitando eventual o sistemáticamente los efectos negativos de los conflictos, generados por la condición familiar de la empresa. Además de crecer, la tendencia de mantener la empresa como de carácter familiar es un rasgo distintivo de la EF en términos de valores²; estos permean la lógica de la empresa. El presente texto, que narra y analiza la historia y la *performance* de una EF concreta, tiene como objetivo brindar un acercamiento a aquellos valores que favorecen un mejor desempeño.

Algunos autores han definido la EF, e.g. Chua, Chrisman y Sharma (1999), Habbershon, Williams y MacMillan (2003), Zellweger (2007), Ang, Cole y Lin (2000). Aquí seguiremos a Wong (2010), quien propone distinguir entre una definición teórica y una operacional (suma de indicadores cuantificables). “Desde una definición teórica, una EF es aquella que tiene un patrón único y definido de propiedad, gobierno, administración y sucesión, y que difiere del de la empresa no familiar (ENF). Este patrón tiene influencia en los objetivos, la estrategia y la estructura de la empresa” (Chua *et al.* 1999). “La definición operacional pretende cuantificar el grado de implicación de la familia en la empresa, tomando en consideración la propiedad, la gestión y la sucesión. Se postula que una EF es aquella en la que la familia posee la mayoría de las acciones, o es gestionada por los familiares, o existe la intención de traspasar la empresa a la siguiente generación” (Wong 2010: 12). Entonces, en la EF una familia tiene al menos la mayoría de las acciones de modo que controla una empresa; así, sus miembros ocupan su dirección; y en el momento de la sucesión del liderazgo, es un miembro de la familia quien lo asume.

En lo que sigue, presentamos la historia empresarial del caso Moda. Luego, hacemos algunas precisiones sobre el método que usamos, el de caso, y que legitima las inferencias

2 Para una discusión sobre la definición de valores, en el contexto de la empresa familiar, puede consultarse García (2001).

e implicancias que este caso tiene para conocer cómo otras EF pueden replicar la *performance* del caso que trabajamos. Luego, revisamos explicaciones que, como teorías, dan razón de condiciones y motivaciones que deciden la *performance* de las EF respecto, entre otros, de procesos de conflicto y valores; y asumimos para el presente texto aquello a lo que se denomina “modelo evolutivo” (Gersick et al. 1997; Gimeno 2004). Finalmente, leemos el caso con la teoría y discutimos las implicancias de la realidad de este caso para las posibilidades de la EF en el Perú.

I. El caso Moda

Moda es una empresa familiar de Ana, nacida en 1952 (de 59 años), y su esposo, a la que se suman sus dos hijos, varones de 34 y 32 años. Haciendo una anamnesis del caso desde el presente, llegamos a la conclusión de que no existiría la empresa familiar de prendas de vestir marca Moda, con cerca de cuarenta (40) tiendas en todo el Perú, de Ana, su esposo y sus hijos, si no existieran los antecedentes biográficos y de valores de los que sus padres impregnaron a Ana, protagonista del caso.

1.1 La primera generación: 1959-1975

Hugo, inmigrante oriental nacido en 1912, a sus 23, en 1935, llegó al Perú en busca de su padre, quien había venido antes. Huía, además, de penurias vinculadas al inicio del conflicto que se desencadenaría en 1937 con la guerra chino-japonesa. No sabía castellano; solo lo aprendió en el Perú; no logró dominarlo (y nunca lo hablaría bien).

Asume distintos trabajos de baja remuneración, socialmente humildes, en Lima, como zapatero, bodeguero, ayudando en negocios de paisanos, trabajando en el campo. Hacia finales de la década de 1940, empieza a colaborar con su padre en un pequeño bazar instalado en un pequeño poblado de una hacienda, Paramonga, en un distrito costero de la provincia de Barranca (a 175 km de la capital), en el norte del departamento de Lima.

Aquí se halla a inicios de la década de 1950, cuando conoce a quien sería su esposa, más joven que él, Grimanesa, nacida en 1935, en Trujillo, ciudad costera, hija de humildes propietarios rurales costeros, y quien no llegó a terminar la educación primaria. Ella fue a la hacienda en búsqueda de trabajo dada la precaria situación familiar. En 1952, nace el primer vástago de Hugo y Grimanesa: Ana, protagonista del caso.

Hacia 1954, el padre de Hugo regresa a Oriente. El pequeño bazar es dejado en manos de su hijo, quien lo trabaja activamente con su esposa, la cual además cría a sus hijos, pues tendrán también a José, nacido en 1955, y a Luis, en 1957. El hogar era la trastienda.

Grimanesa hacía trabajar a su hija Ana en el bazar desde los seis años. Ana cuenta: “Yo recuerdo que desde chica me ponía en un banquito para vender tarjetas de Navidad. Yo no alcanzaba al mostrador, ¿qué edad tendría?; pero está muy claro en mi mente... ‘No, no, no; ponte a vender tarjetas de Navidad, chica...’ ... Mira a la edad que me hacía trabajar: ‘quédate a cuidar la zapatería’. ‘Pero mamá, quiero ir a jugar con mis amigas’. ‘No, no; quédese a cuidar; después le doy permiso’”.

Dos hechos complementarios llevan a la familia a trasladarse del lejano pueblo de hacienda hacia la ciudad de Lima: Ana termina el quinto de primaria hacia 1958; podía continuar estudios en el pueblo. Pero la madre insiste en que debe ir a Lima a seguir estudios, acompañada de una pariente mayor. Esta decisión es importante, pues se vincula al hecho de que el pueblo de la hacienda es visto como un límite a las aspiraciones de Hugo y Grimanesa. Ana dice esto:

“[Su madre le dijo:] ‘Aquí no tienes futuro; ándate a Lima’. Ella es la que decide mandarme a Lima. Y yo creo que al final convenció a mi papá de traer a toda la familia. Porque la bodega se quedó... ya trabajaba en ese entonces un primo; porque siempre se acostumbraba a traer familia. Y los ponían en la tienda y cuidaba. Y también estaba mi abuelo, el papá de mi mamá, que también trabajaba en la bodega... Mi abuelo, que nunca crió a mi mamá tampoco, pero apareció en los años, vivía en la bodega con nosotros; él se quedó trabajando en la bodega...”. Ana refiere la presencia e influencia de su madre: “Mi mamá es una persona que tiene hasta tercer año de primaria... pero siempre fue una mujer, es una mujer, de mucho empuje, ¿no? Dentro de su preparación tan básica, siempre ha sido muy, de una mente muy amplia para ver las cosas; por eso es que decide mandarme a Lima. De lo contrario hubiera terminado casándome en Paramonga. Yo creo que ella lo pensó”.

El segundo hecho es que Hugo hace continuos viajes a Lima para surtir el bazar; y en una oportunidad, un paisano oriental le propone trabajar juntos. Doña Grimanesa, madre de Ana, recuerda: “cuando vino ya mi esposo [a Lima], como sus parientes tenían también el trabajo de prendas, [le preguntaron] ‘¿Por qué, Hugo, mejor no te dedicas a trabajar acá en Lima?... Dediquémonos a fabricar prendas de niños, en sociedad’. Mi esposo se queda; se vino a Lima a trabajar...”.

En Lima, alquilan un espacio de la Beneficencia para Ana, quien llegó primero a vivir con una pariente mayor que la cuidaba. Estudió en un colegio nacional, dadas las limitaciones económicas. Un año después toda la familia viene a vivir a Lima, inspirados en la insistencia de la madre, y en la oportunidad de un negocio conjunto con el paisano. ¿Cómo se capitaliza; y qué le lleva a no solo ser dependiente, que es una alternativa laboral? Ana dice lo siguiente de su padre: “Él ha estado dando vueltas trabajando en diferentes sitios... Creo que todos... tenían su pequeño negocio, o sea, todos los paisanos de por sí... venían, sí, y aprendían como empleados, de repente apoyados por algún tío, pero de empleados, ¿no? Así comenzaban ellos. Entonces, ahí tenían para comer, para vivir, para pasarla; pero van aprendiendo el oficio y viendo por dónde se ubican...”. Es decir, capitaliza experiencias y relaciones que lo llevan a guiarse acerca de en qué rubro iniciarse como empresario. Pero la sociedad fracasa, y se separan. Hugo queda con algunas herramientas y con la experiencia e incipientes relaciones laborales, con el *knowhow*. La otra alternativa es que regresen todos a Paramonga.

Hugo y Grimanesa, esposos, asumen el trabajo en el rudimentario taller, en distintas funciones. Ana comparte sus estudios secundarios con pequeñas labores dentro del mismo. Luego de diez años de continua labor en el taller, de 1959 a 1969, este se capitaliza. Ese año, 1969, termina Ana el colegio e ingresa a una universidad pública. Estudia Administración de Empresas. ¿Cómo toma esa decisión? Ella pensaba como lejana posibilidad estudiar en el extranjero, si bien le interesaba; pero pensaba que la posibilidad de estudiar en una universidad particular de prestigio era más realista. Su padre, por el contrario, pensaba que no era necesario para una mujer hacer carrera universitaria; quería que continuara trabajando en el taller. La alternativa media era la universidad pública, porque había clases de noche y no era onerosa. Compartía el trabajo con los estudios, los que le guían en la administración del taller. Además, desde los 15 años conoce a quien termina siendo su esposo, Rodrigo, con quien tiene dos hijos, y con quien comparte su vida hasta el presente.

1.2 La segunda generación toma las riendas del negocio: conflicto, separación y crecimiento: 1975-1982

Don Hugo asume actitudes que empujan rápidamente a su hija Ana a la vida adulta: a los 18 años de ella, le compra un auto, que le sirve no para la ostentación sino para facilitar la lógica de trabajo y estudio: “Me preparó como para yo sentirme más contenta en el trabajo; poder ir donde los proveedores ya manejando mi carrito, ya tomando decisiones. Entonces, como me dio ya tanta libertad mi papá... Tuvo la manera de ponerme

más contenta. Porque en un momento dado yo le dije a mi papá, me quiero ir a Estados Unidos, ¿no?”. Poco antes, los padres también compran un terreno, en cuotas, por decisión de Grimanesa, que termina construyéndose, en el distrito limeño de clase media de Pueblo Libre. El taller, de cerca de cincuenta operarios, tenía éxito con la marca “Lenni”, de prendas para niños.

“Yo creo que estaba preparada para hacer negocios... yo me acuerdo que de chiquita... Yo digo a veces, que las personas nacen. Cuando me ponía en la tienda, a trabajar ahí, de chiquita, yo hacía vestidos. Los ponía en una cajita y los vendía. Y venían chiquitas y me los compraban. 10 centavos, me acuerdo, los vendía... Yo creo que tenía el espíritu para el negocio. Debe ser. O me prepararon o formaron. Por eso decidí por administración. Y por el taller de mi papá”.

Hacia 1975, Ana termina sus estudios y asume el taller del padre. Mientras, su hermano José, que termina en un colegio particular, estudia con una beca Ingeniería Mecánica en los Estados Unidos. Su intención no era necesariamente regresar al Perú y trabajar en el taller. Su hermano Luis termina el colegio y trabaja en el taller, pero no asume responsabilidades muy sensibles; sigue estudios universitarios, que no terminaría.

Se adquiere un terreno para un nuevo taller, más amplio. Ana, quien se casa en 1976, constituye con su esposo un nuevo negocio en el mismo rubro, pero independiente de su padre y hermanos. Rodrigo, su esposo, es ingeniero agrícola. Sus hijos nacen en 1977 y 1981. El negocio de los esposos empieza a crecer poco a poco. Al regresar al Perú José, hermano de Ana, padre e hijos toman decisiones.

1.3 La autonomía de Ana y su esposo, y más aprendizaje: 1982-2010

Ana, con todo el *knowhow*, se retira de la fábrica del padre, asumida por el primer hijo varón, José, y secundado por Luis, el menor. Ana solo recibe un terreno como compensación o herencia. Desde 1982 se independiza completamente de la empresa del padre, que continuaron sus hermanos. Ana y su esposo deciden abrir una tienda, *retail*, en una zona mesocrática de Lima; es decir, no se limitan a la producción o fabricación.

Lo que decide el presente de Moda como empresa es tomar la decisión de abrirse al *retail*, a la comercialización. Una posible limitación de este rubro es la imitación. Su alternativa es vender moda, pero no tan cara, para consumidores jóvenes. En el presente, el 70 por ciento de la venta es prenda importada; el 30 por ciento es pedidos que hacen a

cerca de veinte talleres de Lima. La respuesta ante la imitación o la réplica de la competencia es vender muy rápido; “tener mercadería fresca”. No guardar, sino rematar. Lo fundamental es la rapidez o agilidad. Solo importan para ellos mismos, no para zapaterías de la competencia.

El crecimiento de las tiendas ha sido muy rápido. Hacia 2011 tienen 39 tiendas en todo Lima y cuatro ciudades del Perú.

1.4 La tercera generación: 2011-?

Rodrigo, hijo mayor de Ana y su esposo, nació en 1977. Sus primeros recuerdos sobre el negocio familiar en la entrevista que le hicimos son de cuando su madre aún estaba vinculada a la fábrica de su abuelo; pero también del taller que habían creado sus padres, independizándose del negocio original. Rodrigo estudia en un colegio exclusivo de Lima; hace estudios universitarios también en una institución prestigiosa. En ambos espacios fue un estudiante destacado; la razón, la adjudica él no tanto a una sobresaliente inteligencia, sino a su perseverancia y esfuerzo.

Desde la secundaria empieza a vincularse con el negocio, a inicios de la década de 1990, a sus 13 o 14 años, con las primeras tiendas de Moda, “hace veinte años”. Dice Rodrigo: “Poco a poco me fueron dando roles... que yo pasaba los diciembres trabajando dentro de la tienda; y haciendo desde las labores más básicas, como limpiar lunas, ofrecer bisutería, que en ese momento vendíamos, o ayudar en el almacén...”. Siendo la madre quien más estaba involucrada en el negocio, era ella quien le obligaba a respetar un horario en la tienda, al menos en los diciembres, durante los años de colegio. Cuando le preguntamos a Rodrigo qué estudió en la universidad y por qué razón, responde lo siguiente: “Administración, porque fue lo que estudió mi mamá”. Durante la universidad, ya no se vincula a las tiendas, que van creciendo en la década de 1990. Termina en 2000. Mientras avanzaba los ciclos de la universidad, sabía que en algún momento, tarde o temprano, iba a recalar en la EF de sus padres. Pero “también sabía que si es que no tenía experiencia fuera, probablemente el aporte que yo tenga dentro de la empresa sea mínimo. O sea, puedo ponerle punche, puedo ponerle fuerza; pero si no tengo experiencia en otras empresas y ver los manejos que se han hecho, probablemente sea limitada”.

Al momento de culminar los estudios universitarios, su primera opción no fue regresar a la EF. La idea de todos sus compañeros era incursionar en el mundo corporativo. Así, parece que el horizonte de mediano plazo de Rodrigo era la EF, pues dice lo siguiente,

con bastante seguridad: “Todos los trabajos que he tenido, no han sido por la paga; no han sido por la ubicación geográfica; ha sido por la experiencia. O sea, todo ha venido construyendo, para poder aportar a la empresa una visión más amplia”. En los primeros seis meses trabaja en Química Suiza, con una pasantía por todas sus áreas. Luego, en Ventas de Procter & Gamble.

Cuando se le pregunta por su persona, dice que no se considera una persona muy inteligente, sino que lo que lo diferencia es que se esfuerza muchísimo. Y sobre el esfuerzo dice: “La primera impresión sería la familia, porque es lo que he visto; he visto a mis padres crecer, como profesionales, dentro de la empresa, o también como familia, sacar adelante, desde nuestros inicios, cuando empezamos... a llegar a esto. Y poco a poco eso ha sido el motor, para mí, de ver que la única manera de poder sobresalir es mediante esfuerzo”. Cuando se le pregunta qué lo hace decidirse a decir “yo quiero sobresalir”, dice: “Si tuviera que responder en este momento yo diría que porque es algo que se puede. Si no tuviera los recursos o no lo viera como algo inalcanzable, quizá no me esforzaría tanto. Pero como cada vez voy viendo metas y voy viendo los resultados, es algo que me impulsa. Ya prácticamente es un estilo de vida. ¿De dónde se origina? Quizá empezar a ver el crecimiento de la familia; cómo fue desde las fábricas a las tiendas; y luego la importadora y, bueno, ahora la cadena de tiendas”.

A mediados de la década de 2000 decide acceder a una maestría en los Estados Unidos. En un segundo intento ingresó a Wharton. ¿Por qué decidió hacer una maestría? “No sé si era porque aún no me sentía en capacidad de aportar a la empresa familiar como debería o por miedo quizás a manejarla y quebrarla. Pero fue una excusa para aprender más, y aprender de fuera. Para mí, Moda en ese momento yo veía que es una marca que se puede expandir a nivel internacional; sin embargo, mi experiencia en Procter, mi experiencia en Química Suiza, me limita al Perú. Entonces, lo vi como una oportunidad para ver cómo se maneja no solamente otras empresas, sino también otros mercados. Esa fue mi excusa...”.

En los Estados Unidos conoce a una mujer que estudió con él y con quien decidió casarse. ¿Qué rol cumple el matrimonio? Dice que “no fue una decisión racional el hecho de casarme; mi esposa estaba muy cómoda en Nueva York... También hubiéramos haber podido mantener en Nueva York... Su foco siempre ha sido continuar en Estados Unidos... El motivo por el cual me dejó regresar fue porque me dio un tiempo fijo. Ella me dijo: ‘¿cuánto tiempo necesitas para hacer crecer la empresa?’. ‘Bueno’, le digo, ‘no lo sé’. ‘Bueno, si no lo haces en cinco años, probablemente no lo vas a hacer en diez tampoco. Tienes cinco’”. El año 2011, en que se realizó la entrevista, es el segundo año en que se halla en

el Perú con su esposa, dirigiendo Moda a nivel nacional, a partir de una decisión tomada en conjunto con sus padres y hermano.

Se le pregunta si el ascetismo, la laboriosidad de su abuelo y abuela maternos han podido influenciar en él, dice: “Mi abuela, que maneja la granja en Trujillo, tiene ese espíritu de empresario; yo creo que sí. Y eso lo heredó de su mamá, de mi bisabuela. Entonces, yo creo que es está ahí, de continuar emprendiendo. Sin embargo, no nos restringimos a lo que es Moda en sí. Moda es un hijo más para mi mamá. Sin embargo, mi mamá me dijo en algún momento, ‘si esto no funciona, y tenemos que vender tomates en la calle, los venderemos. No vamos a tener ningún problema en comenzar nuevamente’. Eso es lo que caracteriza a la familia, más que la parte del negocio”.

El reto está planteado para Rodrigo, tercera generación en el rubro, quien desde el inicio, durante sus estudios en la universidad, supo que debía continuar con la empresa familiar; pero que se halla en la encrucijada de lograr el objetivo de hacerla crecer aún más o vincularse más estrechamente a los objetivos familiares de la familia que ha decidido fundar con una persona ajena a la lógica familista que impregna la cultura de la familia. El modelo que Rodrigo desearía es este: la dirección de la empresa será familiar; pero la parte ejecutiva será manejada por terceros, por no familiares. Así, el propietario es la familia; el gestor o agente es no familiar. Pero hay siempre alternativas. Dice Rodrigo: “Me gusta crear y me gusta el desorden... Para mí el modelo de tener a terceros manejándolo es el correcto; o quizá hasta venderlo, aunque sería bastante doloroso para todos los miembros de la familia. Sin embargo, yo creo que si nos ponemos el sombrero de accionistas y es la mejor opción, podría ser. Y es la opción que estoy viendo actualmente si es que mi hermano se va, mi papá se retira, y yo tengo que salir. Es por eso que mi enfoque es actualmente organización”.

II. El método de esta investigación

La elaboración de la presente investigación ha supuesto el siguiente procedimiento: considerando, por estudios previos, que las EF, caracterizadas como se indica más arriba, tienen rasgos consecuentes distinguibles, interesó lo siguiente: conocer estos rasgos consecuentes de la condición familiar, y saber, a partir de lo fundamental de un caso concreto, cómo los valores afectan la lógica económica, específicamente el desempeño. Para la consecución de esto se revisó la literatura de las EF y se contrastó con un caso que por ciertas referencias los autores conocíamos: Moda, firma que comercializa prendas de vestir en Lima y otras ciudades del Perú.

Los datos de este caso, que nos permitieron hacer la historia de vida de sus protagonistas y la historia de la labor empresarial de los mismos, los extraemos de cuatro entrevistas, a Ana (de 59 años), protagonista; su madre, Grimanesa (de 76 años); sus dos hermanos, José (de 56 años) y Luis (de 54 años); y su hijo mayor, Rodrigo (de 34 años). Estas fueron concretadas a partir de un cuestionario base que privilegió el tema de las motivaciones que empujaron a las tomas de decisiones vinculadas a la evolución o desarrollo de los emprendimientos de los protagonistas. Se pidió a estos hacer una suerte de recuerdo o anamnesis de cómo se pensaba en el pasado y en qué se creía y los porqués de las decisiones vinculadas a qué caminos tomar en el aspecto del negocio familiar. Estas entrevistas, grabadas, fueron realizadas entre finales de febrero e inicios de junio de 2011. Los protagonistas conocieron la finalidad de las mismas: el elaborar un caso empresarial, manteniendo las seudonimias del caso por razones de reserva. Los protagonistas, entonces, son integrantes de tres generaciones de una familia.

Consideramos la investigación de casos pertinente, por estas razones: uno, porque describe hechos y comportamientos reales, actuales y concretos, contrastables con la teoría. Dos, porque dado que queremos contrastar la teoría con el modo como se desenvuelven las EF en el Perú, desde un punto de vista genético e interpelando las razones o porqués de las decisiones de los empresarios, el método de casos es el óptimo (véase Yin 2003 y Wong 2010). Tres, porque las características de las EF exitosas, al ser escasas, hacen mínima la dispersión de situaciones y alternativas de comportamiento.

A esto hay que sumar la riqueza de la información de los propios agentes y su, llamémosle así, confesión de sus motivaciones y convicciones. Otro segmento de los datos, que pueden no ser conscientes en los agentes, es extraído por contraste, de testimonios de familiares o son deducciones nuestras. El caso tiene una lógica temporal, y está compuesto de protagonistas de tres generaciones de una familia de empresarios vinculados al rubro de prendas de vestir.

III. Marco teórico

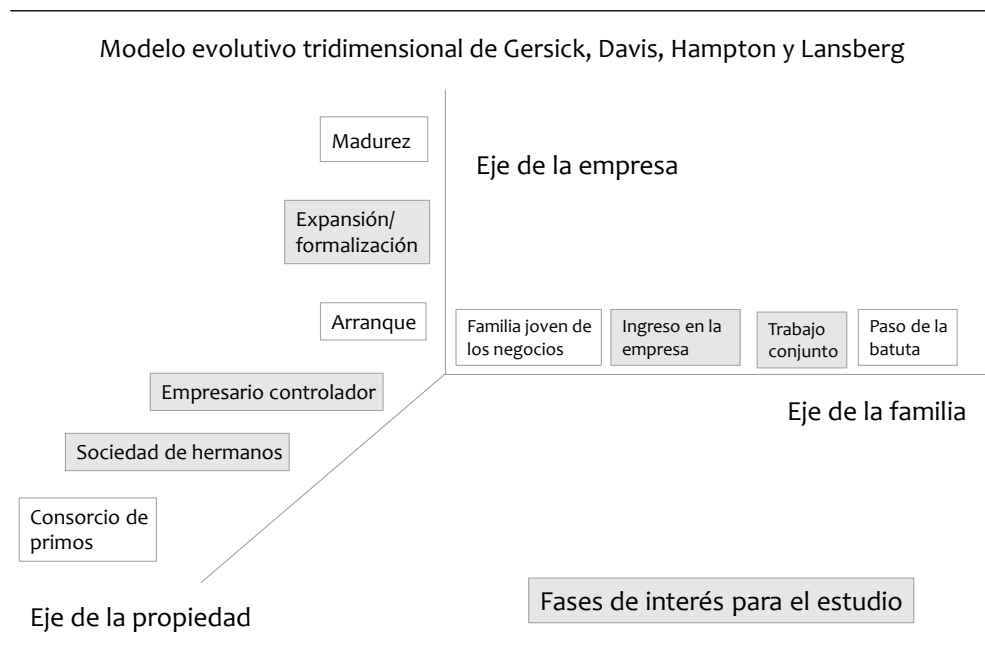
Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) observan que el proceso de crecimiento de una EF, cuando se concreta, presupone fases que resultan de una combinación de tres ejes: propiedad, familia y empresa (véase el gráfico 1)³. En el eje de la propiedad, revisaremos las dos primeras fases de tres: la primera, llamada del empresario controlador, en la

3 Este proceso es denominado “proceso evolutivo tridimensional”. Ver Güenaga y Riva (2011: 11).

que el esposo o la pareja de esposos tienen el total control de la propiedad; la segunda, en la que la sociedad de hermanos, hijos del fundador, llega a poseer el control.

En el eje de la familia, nos interesan las dos fases intermedias: la del ingreso en la empresa, en la que la generación adulta fundadora tiene entre 35 y 55 años, experimenta la transición hacia la edad madura, realiza un balance de lo logrado y se lamenta de objetivos que no alcanzó, y la generación joven se encuentra entre la adolescencia y los 30 años. Y la siguiente, del trabajo conjunto entre las dos generaciones, en la que la mayor tiene entre 50 y 75 años, y la joven, que o ha decidido incursionar en la empresa o se ha deslindado de esta posibilidad, entre 20 y 45 años. En el eje de la empresa, nos interesa la fase de expansión/formalización, en la que la empresa está consolidada y en proceso de profesionalización, lo que equivale a que opera en un mercado –al menos en el local– con cierto poder, como vendedor en un oligopolio o como un comprador en un oligopsonio.

Gráfico 1 Modelo evolutivo



Fuente: Gersick et al. (1997).

Algunas características recurrentes de las EF que siguen un proceso de crecimiento son estas: el esposo (o la pareja de esposos) es líder o autoridad; sus hijos les tienen admiración; el liderazgo transmite ciertos valores que dan identidad a la familia. Aunque el líder lleva tiempo en la EF (es un empresario controlador), nos interesa el momento cuando la empresa augura alguna ventaja competitiva (su expansión), la que usualmente es propiciada por la generación de los hijos. Esto es comprensible en la medida en que estos han cursado estudios superiores y se les han transmitido ciertos valores como disciplina, perseverancia o visión cosmopolita. Mantienen, aunque en menor medida, el estilo de vida austero de los padres. Cuando el líder debe retirarse, dada su avanzada edad, los hijos pueden tomar la batuta de la empresa (como sociedad conjunta) y el padre transfiere las acciones (a la sociedad de hermanos, sus hijos).

Aunque en ocasiones la familia puede constituirse en factor marcadamente negativo, este sendero puede llevar a un desempeño sobresaliente. En los párrafos siguientes especificamos cómo.

1.1 Los valores en las teorías de la agencia y altruista

La pregunta de la investigación es cómo los valores influyen o permean la lógica económica. Además, hemos referido el valor del altruismo como un factor importante. Debemos, por tanto, antes de empezar a responder la pregunta que motiva el presente texto, precisar qué entendemos por valores.

Hay abundante literatura sobre el tema; véase García Álvarez (2001). Esta autora entiende que valor “significa una creencia duradera prescriptiva o proscriptiva de que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro. Esta creencia trasciende actitudes hacia objetos y situaciones; es una convicción o estándar que guía o determina la acción, las actitudes hacia objetos y situaciones, la ideología, la forma de manifestarse uno mismo a sus semejantes, las evaluaciones, los juicios, las justificaciones, las comparaciones de uno mismo con su prójimo e intenta influir en otros”. Y entiende que sistema de valores es “una organización aprendida de principios y reglas para ayudar a escoger entre alternativas, resolver conflictos y tomar decisiones” (2001: 17). Estos conceptos se sustentan en Rockeach (1973, citado en García Álvarez 2001). Asimismo, discute varios asuntos que no son de nuestro interés: si los valores obedecen a necesidades individuales o a demandas sociales, en qué medida constituyen un medio para mantener la autoestima, si hay un componente biológico, si constituyen tendencias extensibles a amplios grupos, etc. Lo que sí nos interesa son tres asuntos, verificables

o contrastables con la evidencia de que disponemos de nuestro caso: (1) los valores se concretan en el comportamiento real de las personas (es decir, el comportamiento es el que habla de los valores); (2) este comportamiento obedece a una configuración estable de la persona (hay cierta predictibilidad en el comportamiento); y (3) estos valores son transmisibles, es decir, constituyen una impronta que llama a replicar, más aún en el entorno familiar (no perfectamente en todos los miembros del grupo, pero sí extensible de modo tangible a algunos de ellos).

Por otra parte, se dispone de dos teorías vinculadas a lo empresarial que implican la presencia de valores como factores influyentes en la racionalidad y *performance* de la empresa: la de agencia y la altruista. En ambas se explica la dinámica de una relación entre un principal y un agente que puede presentarse de diversas formas: propietario y gerente, empleador y empleado, clientes y la empresa, proveedor y la empresa, etc. Ross (1973) señala que es una ya antigua forma de interacción social. La diferencia de óptica entre el propietario y el gestor dependiente de la empresa que no tiene vínculo familiar con el primero, obedece a que hay valores que tiñen las expectativas respecto al horizonte de la empresa; específicamente si este horizonte es inmediato o trasciende el mediano o largo plazo, de modo que el comportamiento económico pretende o usufructuar en el plazo inmediato o en el largo plazo.

Jensen y Meckling (1976) sugieren que el estudio de la relación propietario-gestor se remonta a Adam Smith y Alfred Marshall; para referencias más recientes remiten a Coase (1937) y Alchian y Demsetz (1972). Carlos (1992) menciona a Adam Smith como el antecedente más antiguo de la relación propietario-gestor y agrega antecedentes en la relación propietario-gestor: Davies (1957), Pollard (1965), Coornaert (1967). Miller (2005) señala que el primer artículo significativo en la teoría principal-agente fue el de Coase (1937).

En la teoría de la agencia, el propietario (principal) designa en el gestor (agente) la facultad de tomar decisiones para el mejor interés del principal. Las facultades conferidas pueden estar originadas en una mayor capacidad, información asimétrica o experiencia del agente. La definición se ajusta a varias situaciones de la vida cotidiana; el artista y su representante, el alumno y su profesor, el inversionista y su consejero, el paciente y el médico⁴; Jensen y Meckling (1976: 309) agregan que también surgen situaciones

4 El conflicto del agente-principal puede ir más allá de la simple observación del comportamiento; ver Grossman y Hart (1983: 7).

de agencia cuando se incurre en esfuerzos cooperativos, incluso si no queda definida la relación agente-principal.

Jensen y Meckling (1976: 311) presentan una definición de empresa en la que las relaciones contractuales son la esencia de la firma. Los problemas de costos de agencia y monitoreo existen para todos los contratos. La corporación privada o firma es una ficción legal que sirve como nexo para las relaciones contractuales; esta es caracterizada por la existencia de contingentes residuales divisibles sobre los activos y los flujos de caja, los cuales pueden ser vendidos sin autorización de las contrapartes contractuales.

Dos aspectos caracterizan la relación agente-principal. El primero se refiere a la divergencia de intereses entre el propietario (principal) y el gestor (agente). Demsetz (1983) afirma que el objetivo de los propietarios, por lo general, es buscar maximizar los valores de la empresa o su utilidad antes que los beneficios de la firma. Dyer (1986) señala que la cultura profesional se basa en logros y motivaciones individuales, por lo que los profesionales usan estrategias de desarrollo impulsadas más por motivos de seguridad y ventajas personales que por incrementar el beneficio empresarial. Daily y Dollinger (1991, 1992) sostienen que los profesionales se esfuerzan por obtener su propio beneficio esperando recompensas monetarias y beneficios tangibles. Estas razones llevan a prever que los intereses de los propietarios y los de los gestores no necesariamente están alineados; por eso se incurre en costos de agencia, para asegurarse de que los intereses de los gestores sean consistentes con los de los propietarios.

El segundo aspecto está referido a la incertidumbre o asimetría de la información. Esta asimetría se refleja en los problemas de selección adversa y de riesgo moral. La selección adversa se presenta cuando una de las partes, antes de la realización del contrato, posee más información que la otra, de forma que la misma afecta negativamente a la parte desinformada; ejemplo clásico de esta situación es el mercado de los autos usados o cacharros (*lemons market*) descrito por Akerlof (1970). Mas-Collé, Whinston y Green (1995) señalan que la selección adversa no es el óptimo de Pareto. El riesgo moral se presenta cuando una de las partes del contrato no puede observar las acciones de la contraparte, la cual puede tomar acciones que vayan en perjuicio de sus intereses⁵.

5 En una situación en la que el consumidor contrata un seguro contra robos, el cual no contiene cláusulas de deducibles, resulta óptimo para el consumidor no poner una alarma o un mecanismo mínimo de seguridad para evitarlos: este esfuerzo tiene costos.

Jensen y Meckling (1976: 308) observan, en la teoría de la agencia, que las personas maximizan su utilidad personal. La descripción es una simplificación que permite modelar (matemáticamente) el complejo comportamiento humano, debido a que el ser humano toma en cuenta el respeto, el honor, el poder, el amor y el bienestar de otros (Jensen y Meckling 1994). La caracterización del individuo, en la teoría de la agencia, corresponde a lo que McGregor (1960) llama Teoría X; coincide con los dos primeros escalones de la **pirámide de las necesidades humanas** de Maslow.

Hay una caracterización alternativa del comportamiento del hombre, a la que se denomina “teoría del altruismo” (*stewardship theory*). Pedrosa señala que los orígenes de esta pueden remontarse a los trabajos de Donaldson y Davis (1991) y de Filkenstein y D’Aveni (1994).

La teoría del altruismo se habría consolidado con el trabajo de Davis, Schoorman y Donaldson (1997). Hirsch, Michaels y Friedman (1987) y Perrow (1986) señalan que los supuestos de la teoría de la agencia, que presume que todos los gestores maximizan utilidad personal, impedirían su generalización debido a que el supuesto no explica todo el comportamiento humano. Los trabajos de Donaldson y Davis (1989, 1991) introducen la teoría del altruismo. Las investigaciones de Donaldson y Davis (1989, 1991, 1994) y Fox y Hamilton (1994) comparan el altruismo y la agencia. Algunos fundamentos del altruismo pueden encontrarse en Donaldson (1990). La consolidación de esta teoría se concretó en tres aspectos: primero, se definieron los conceptos y alcances de la teoría; segundo, se analizaron los mecanismos situacionales y psicológicos que llevan a que las personas tengan un comportamiento altruista dentro de la organización; tercero, se trata de conciliar ambas teorías explicando las condiciones bajo las cuales predominará una sobre la otra. Una conclusión clave es la que señala que cuando una parte tiene un comportamiento individualista la solución óptima es una relación de agencia (Davis *et al.* 1997: 40). Los autores explican que existen factores (situacionales y psicológicos) que diferencian entre la agencia y el altruismo⁶.

En el cuadro 1 se muestran los rasgos distintivos que descubren (en la realidad) la teoría de agencia y la altruista. En la teoría de agencia, la concepción del individuo es la del hombre económico. En la medida en que su preocupación es por sí mismo, su función de utilidad (que mide la satisfacción del individuo) no está necesariamente alineada con

6 Ver cuadro 1.

la de los propietarios; por ello podemos suponer que los gestores no actuarán –necesariamente– en el mejor interés de los propietarios. En consecuencia, los propietarios tienen necesidad de controlarlos; utilizan un poder coercitivo, legitimado por la norma y reafirmado por recompensas. El propietario busca aminorar el riesgo mediante el control de los procesos y del agente. Señalan Davis *et al.* (1997) que la teoría de la agencia aplica a actividades estandarizadas.

Cuadro 1
Teorías sobre la relación propietarios-gestores

	Teoría de la agencia	Teoría altruista
Objetivos del hombre	Económico	Múltiple
Comportamiento	Preocupación por sí mismo	Preocupación por el grupo
Mecanismos psicológicos		
Motivación	Necesidades básicas	Necesidades superiores
Involucramiento con los objetivos, misión y visión de la organización	No	Sí
Uso del poder	Institucional	Personal
Mecanismos situacionales		
Filosofía del <i>management</i>	Control	Confianza
▪ Orientación al riesgo	Corto plazo	Largo Plazo
▪ Horizonte	Individualistas	Colectivistas
Diferencias culturales	Alto <i>powerdistance</i>	Bajo <i>powerdistance</i>

Fuente: Davis *et al.* (1997).

Hofstede (2001) distingue pares opuestos de valores para caracterizar las sociedades de diversos países, desde encuestas a trabajadores de una transnacional. Uno de los pares opuestos es individualismo-colectivismo. Observamos que la teoría de la agencia aplica a sociedades individualistas (Davis *et al.* 1997). En sociedades individualistas la teoría de la agencia es más fácilmente observable: la referencia del comportamiento es el individuo, hedonista. Acepta este la confrontación como mecanismo hacia la búsqueda de soluciones. Los lazos familiares o la referencia al grupo son tenues. “Los individualistas están más orientados al corto plazo; conducen negocios independientemente de las relaciones personales; utilizan el análisis costo-beneficio (modelo económico) para evaluar las transacciones, y para reducir el riesgo empresarial firman un contrato” (Davis *et al.* 1997: 35). Otra pareja de opuestos es alto *powerdistance* y bajo *powerdistance* –el grado mayor

o menor en que los subordinados aceptan que el poder sea distribuido desigualmente-. Uno alto concuerda con la teoría de la agencia, porque sus actividades requieren un control mediante jerarquías, que es la única manera en que el proceso de producción se asegure en función a lo preestablecido.

Una distinción fundamental entre la teoría de la agencia y la altruista es el foco de la motivación de los agentes o gestores: en la teoría de la agencia la motivación es extrínseca en lo fundamental: se vincula a factores tangibles, bienes intercambiables, de valor medible de mercado. Además, las “recompensas extrínsecas forman la base del sistema de incentivos que representa el mecanismo de control bajo el enfoque de la teoría de agencia” (Davis *et al.* 1997: 28). A estos elementos se suman otros más, como la eventualidad de que el agente, con su perspectiva económica que se dirige a satisfacer necesidades propias, no comparta el objetivo, misión y visión de la organización a la que sirve, sino que se limite a los suyos propios.

En cambio, la teoría altruista tiene sus raíces en la psicología y la sociología; examina situaciones en las que los ejecutivos, entendidos como servidores, están motivados para actuar en el mejor interés de sus jefes (Davis *et al.* 1997: 24). En la medida en que la preocupación es por el grupo, la función de utilidad de los gestores está alineada con la de los propietarios. Por ello, estos no necesitan controlarlos en lo fundamental, porque los gestores se involucran a partir de una automotivación. Los principales utilizan un poder personal, legitimado por sus recursos y su capacidad de liderazgo.

El horizonte es de largo plazo y al buscar objetivos de gran desafío, asumen el riesgo de confiar en sus subordinados. Observamos que la teoría altruista aplica, por un lado, a sociedades colectivistas, y por otro, a asociaciones de bajo *powerdistance* (Davis *et al.* 1997). En sociedades colectivistas la teoría altruista es más fácilmente observable: la referencia del comportamiento es el grupo, la confrontación directa es considerada ruda y no deseada; por lo tanto, se responde en raras ocasiones “no” porque ello corresponde a una confrontación (Hofstede 2001). Los gestores se motivan por aspectos intrínsecos a ellos, como proyectos que ofrezcan gran sentido a sus vidas; buscan satisfacer necesidades de orden considerado superior, como el crecimiento de la empresa y la realización personal. Un bajo *powerdistance* concuerda con la teoría altruista porque este enfoque implica negocios con actividades no estandarizadas que posibiliten productos innovadores –puede notarse que a los investigadores o inventores no se les imponen jerarquías.

3.2 **Performance de la EF y *familiness* y capital paciente como expresión del valor del altruismo**

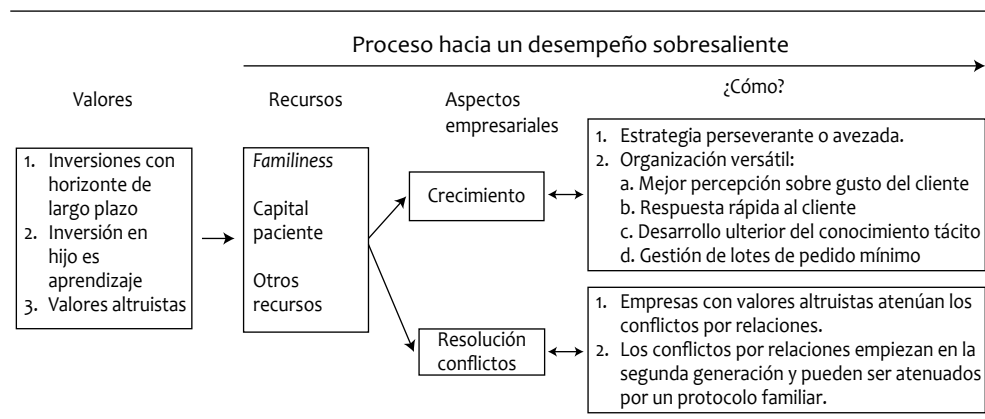
La EF transcurre por un proceso que puede esquematizarse en el gráfico 2; y en donde el valor que llamamos altruismo guía a los gestores y se cristaliza en inversiones con un horizonte de largo plazo, que supone inversión en el proceso de aprendizaje de la descendencia del fundador. Este valor se concreta en dos recursos: *familiness*, que propicia en los gestores una mejora en la percepción sobre los gustos del cliente, y una rápida respuesta a sus demandas, etc.; y el capital paciente, lo que favorece una estrategia sofisticada al hacer que el empresario se involucre en negocios cuya rentabilidad y riesgo son considerados aceptables debido a que las inversiones tienen un horizonte de largo plazo. Estos dos recursos a su vez influyen positivamente en dos aspectos empresariales: crecimiento y una positiva resolución de conflictos.

Desde nuestra perspectiva, una EF es competitiva en la medida en que alcanza un mayor *familiness*, es decir, un conjunto de recursos y capacidades específicos que resultan de la interacción entre la familia y la empresa (Habbershon, Williams y Macmillan 2003: 451; Habbershon y Williams 1999). Este es el primer recurso distintivo de la EF. El concepto de familia puede ser extendido a los no familiares (Zellweger, Eddleston y Kellermanns 2010: 58). Este *familiness* constituye, según Denison, Lief y Ward (2004), una cultura organizacional superior y con singularidades: mejor percepción sobre el gusto del cliente, rápida respuesta en la solución de problemas del consumidor, desarrollo posterior del conocimiento tácito –el *knowhow* que se adquiere desde la niñez y es propio del negocio–, la posibilidad de gestionar eficientemente la venta en lotes pequeños (Tokarczyk, Hansen, Green y Down 2007). Los valores altruistas propician el *familiness*.

La sociedad peruana puede considerarse colectivista (Hofstede 2001), especialmente aquellos segmentos pertenecientes a algunas colonias, como la china, la japonesa, la andina o la palestina. Aquí puede generarse una organización que persiga objetivos tanto económicos como no económicos; la referencia es el grupo; se generan necesidades superiores, como la autorrealización; la relación entre las personas tiende a ser de confianza; y la autoridad tiende a ser más democrática. De todo esto colegimos que esta cultura puede constituirse en un intangible, en una ventaja competitiva.

Gráfico 2

Influencia de los valores en el desempeño



Un segundo recurso es el capital paciente –recursos financieros sin la amenaza de liquidación a corto plazo– que permite tener una visión estratégica transgeneracional. Así, el criterio de inversión puede tener un horizonte de largo plazo y existir un diseño de estrategias sofisticadas: la perseverante, que involucra inversiones de menor rentabilidad pero igual riesgo, o la avezada, que involucra inversiones de mayor riesgo pero de igual rentabilidad.

En general, las EF realizan inversiones en el largo plazo; esto por dos condiciones: la primera, la inversión trasciende más allá de la vida útil de los fundadores, pues el horizonte se extiende a los sucesores, con los que hay un vínculo moral intenso, que es el familiar; la segunda, la inversión tiende a situarse en industrias cíclicas, negocios antipáticos para las grandes corporaciones, ya que estas buscan rentabilidades más estables⁷ (Sirmon y Hitt 2003; Zellweger 2007; Wong 2010).

Asumir un horizonte de largo plazo, tender a retos y desafíos que presuponen confianza en el agente (que suele ser un descendiente), disponer de capital paciente, no limitarse a objetivos económicos de corto plazo, etc., no constituyen sino manifestaciones de un

⁷ Esta afirmación es verificada estadísticamente.

sistema de valores, que motiva estas actitudes ante la realidad. Esta asunción de considerar las inversiones de largo plazo como plausibles y las pérdidas por las inversiones para que sean gestionadas por los hijos como un aprendizaje, explica las razones por las que una EF puede lograr una ventaja competitiva y, por tanto, crecer.

Esto constituye un verdadero cambio de paradigma respecto a la teoría financiera, en donde un gestor enemigo del riesgo, en el corto plazo, solo aceptará un mayor riesgo si le remuneran con una mayor rentabilidad. Una EF aceptará una estrategia avezada porque compensará en el largo plazo la rentabilidad no ganada.

La posibilidad de prevenir conflictos también depende del enfoque de la relación entre propietarios y agentes. Los conflictos pueden ser de tres tipos: por tareas (que refiere a las discusiones sobre cuáles deben ser los objetivos y las estrategias); por procesos (que refiere a las disputas sobre la distribución de responsabilidades de los gestores); y por relaciones personales (que involucra aspectos afectivos como enojo e irritación hacia otros).

Mientras viva el líder como empresario fundador, en una fase de empresario controlador y de arranque, las posibilidades de conflictos son escasas, ya que todas las decisiones recaen en él. Sin embargo, los conflictos empiezan con la sociedad de hermanos, en una fase de expansión y profesionalización, debido a que se va haciendo más débil la auto-ridad aceptada del fundador. En las EF, en esta última fase de propiedad, si las disputas son moderadas y no acontecen conflictos por relaciones personales, los conflictos por tareas y por procesos son inocuos; más aún, pueden ser positivos hasta cierto grado (Kellermanns y Eddleston 2004).

IV. Lectura del caso Moda con la teoría sobre la EF

En lo que sigue, leeremos el caso Moda a partir de lo que ofrece la teoría como explicación sobre cómo los valores condicionan la *performance* de un empresario; y específicamente el aspecto de las relaciones entre el principal (o dueño) y el agente (o dependiente) en términos de expectativas, motivaciones y valores que mueven a los protagonistas.

Ana, de 24 años, se casó en 1976 con un ingeniero que dejó su trabajo de dependiente para acompañarla en la fundación de una empresa de pequeñas dimensiones de confección de prendas de vestir. Ana es hija de un migrante oriental que huía de la guerra chi-

no-japonesa y de una joven de una familia humilde de pequeños propietarios rurales de una provincia costeña del Perú. Treinta y cinco años más tarde, en 2011, el hijo mayor de esta pareja, Rodrigo, nacido en 1977, toma las decisiones en este negocio de 39 tiendas que la cadena tiene en todo el Perú. En 35 años, y dos generaciones, una incipiente empresa de confección se convierte en un importante negocio de *retail*. El cómo empieza a entenderse a partir de la sola narración de los hechos desde el discurso de los protagonistas, concretada en el segundo punto de este texto. Pero expliquemos:

Hugo, padre de Ana, migrante que nunca habló bien el castellano y sin estudios, asume un pequeño bazar de provincia de su padre, obviamente también migrante, que regresó a Oriente, en una hacienda costeña. Se vincula sentimentalmente con una joven humilde. Procrean. El primer vástago, Ana, se involucra con el negocio desde los seis años, muy niña, vendiendo tarjetas de Navidad. Y vive con la familia en la trastienda. En términos de valores, el colectivismo enlaza a Hugo con su padre y con su esposa e hija en relaciones que, sostenidas en lo familiar, alimentan y potencian capacidades: Hugo se inicia en lo empresarial –aunque de modo muy humilde– gracias al padre; pero luego es sostenido por la labor de su mujer y, larvariamente, de su propia hija, en una relación familiar que no se limita a lo doméstico sino que potencia lo empresarial: hay capital paciente y *familiness* minúsculos e incipientes; ni la esposa ni la hija reciben un sueldo, pero ambas se adiestran para el posible largo plazo en un proceso de aprendizaje, descendencia que sostendrá finalmente la continuidad y potencialidades empresariales.

Ana termina a los seis años sus estudios primarios. Su madre insiste en que siga estudios en Lima: hay al menos en la madre una germinal idea de hacer superar a los vástagos las condiciones sociales de sí mismos. A la hija les siguen a Lima los padres y demás hijos, pues se involucran con la propuesta de negocio de un paisano: es el colectivismo nuevamente. El negocio fracasa, pero queda el *knowhow*. Este le permite a Hugo permanecer en el rubro, ayudado por su esposa y la propia hija, que comparte estudios ahora universitarios con el negocio. Se produce en Ana, y luego en los demás hijos, una tirantez entre el altruismo, que le deben al padre, y tendencias individualistas de ellos mismos, por ejemplo, seguir estudios universitarios en el extranjero para convertirse en funcionarios de alguna empresa. En Ana y finalmente en los hermanos prevalece el altruismo exigido por el padre y, consecuentemente, la continuidad familiar en la empresa.

Ella termina estudios universitarios, pero sigue administrando el taller, con el protagonismo cada vez menor del padre. Otro hijo estudia en los Estados Unidos y es tentado de quedarse en el extranjero. Pero la fuerza centrípeta del padre lo llama. En el modelo

evolutivo de Gersick *et al.* (1997) es el paso, no sin conflictos ni expectación, del primer momento al segundo: empieza a pensarse en repartir la propiedad a los descendientes; en el eje de la familia la segunda generación decide si empieza a asumir la empresa u opta por otra alternativa. Si la segunda generación opta por salir fuera de la empresa, el fundador o principal debería acceder a los servicios de un agente ajeno a la familia, con las consecuentes limitaciones referidas en la parte teórica: peligro de divergencia de intereses en sus empleados, diversas lógicas de función de utilidad entre el principal y el agente, es decir, entre Hugo y sus administrativos o gerente, incertidumbre o asimetría de información entre ellos, necesidad de mayor control de parte de Hugo respecto a la administración de su empresa. Pero ninguno de esos peligros acontecen; los hijos, con la dirección de Ana, la relevan como **agente**.

En el eje de la empresa, esta, al crecer, asume nuevos retos que son solventados por las capacidades de la segunda generación, que ya tiene estudios universitarios y puede imprimir en la empresa una *performance* más técnica y de mayor envergadura; uso de instrumentos financieros, tecnificación en el proceso de producción, ampliación de la cartera de clientes, producción de moda y mayor valor agregado a un producto, etc., que es aquello que la sola disciplina y esfuerzo en la primera generación, sin estudios sofisticados ni acceso a un espacio de relaciones mayor, no puede lograr.

En este momento hay una decisión de Ana vinculada con lo familiar: con su flamante matrimonio se autonomiza en lo empresarial. Al volver el hermano varón mayor, José, de hacer estudios en el extranjero, el padre lo conmina a que asuma, como varón, la dirección de la empresa. La expectativa de José era seguir en el extranjero y vincularse laboralmente a alguna transnacional; más aún porque a mediados de la década de 1970 el gobierno populista de facto no patrocinaba lo empresarial. José reta al padre; acepta a condición de que él mismo tome decisiones vinculadas a modernizar procesos y comprar maquinaria de última generación. Con cierta tirantez, el padre acepta. Ana sabe que ella no dirigirá la empresa, y ya casada, prefiere con su *knowhow* y el conocimiento más profesional de su esposo, ingeniero, abrir una nueva empresa, del mismo rubro. Mientras tanto los negocios de sus hermanos José y Luis crecen casi tan prometedoramente como el suyo. Pero Ana y su esposo, manteniéndose en la fabricación, privilegian en los siguientes años el *retail*.

Dado que hay tres ejes vinculados entre sí, el de la familia, el de la empresa y el de la propiedad de la misma, en este caso vemos que hay una coincidencia entre la primera generación de la familia, que asume “**valores migrantes**” (Wong 1996), pertinentes en un

momento de insipiencia de la empresa, y en el que el esfuerzo y la convicción son claves, y un empresario controlador en el eje de la propiedad retroalimentando a los primeros ejes. Hay un segundo momento en que la segunda generación empieza a sumarse a la primera y coincide con la expansión de la empresa, y se prevé la posibilidad de una forma de propiedad en términos de “**propiedad de hermanos**”. Aquí echan a andar algunos rasgos positivos a la lógica de largo plazo de la empresa, pero también rasgos que socavan potencialmente la unidad de la misma. Teniendo en cuenta las teorías de la agencia y la del altruismo, se puede aceptar que los valores familiares vinculados al respeto al padre, al hecho de que la empresa crece y que solventa la economía familiar, y al conocimiento experto y empírico del negocio, generan o conviven o son concordantes con los rasgos propios de la teoría altruista.

Ana colabora desde niña, así como sus hermanos, en el taller de prendas de los padres. La razón no es empresarial o racional en el sentido económico, sino familiar, vinculada al afecto y el acostumbamiento familiares. Así, Ana labora, de niña, adolescente, joven y adulta, en el mejor interés del “jefe”, que es su propio padre. El cuidar el negocio o el vender tarjetas de Navidad o el hacer vestidos de muñecas y venderlos, desde muy niña alimentan un acostumbamiento funcional a la lógica de largo plazo. La función de utilidad suya es la del propio padre; finalmente la empresa o los beneficios redundarán en ella misma y su generación. Así, el padre no necesita controlarla y evitar escasa fidelidad, lealtad u honestidad respecto a la empresa. En ella no hay una motivación exclusivamente económica y extrínseca a su persona; es intrínseca: lo afectivo y familiar alimenta la lógica de crecimiento y éxito de la empresa. A eso se suma el que se respeta la autoridad del principal: se evita la confrontación. Todo esto se vincula a una lógica colectivista.

El *familiness* en el caso es bastante tangible: la cultura organizacional, es decir, los valores y prácticas consecuentes, producen un conocimiento tácito solo posible en el entorno familiar, aprendido desde la infancia como algo natural. Así, se genera una sutil percepción sobre los gustos del cliente y la gestión de lotes pequeños de productos; pero también el que si bien Ana puede tener otras opciones laborales ya adulta, la ligazón familiar la vincula a la empresa. Es el capital paciente; y es lo que las dota a ella y a su generación de una visión de largo plazo en el negocio. Es decir, no ve el rubro como algo eventual o pasajero. El conocimiento del negocio de las prendas de vestir lo tiene desde niña, en un proceso de aprendizaje que no se logra por ejemplo en el espacio universitario o desde la juventud, sino desde la primera infancia.

Pero el conflicto aflora en la segunda generación, entre los hermanos. En Ana, por un lado, y en José y Luis, por otro, se mantiene la continuidad del rubro. Ana reemplaza el apoyo de la familia original por el del esposo, con quien crece. Ya en el presente, Ana y su esposo, con alrededor de 60 años de edad, ven en sus hijos la continuidad.

Aquí acontecen los eventos propios de la tercera generación: los hijos de Ana estudian en un colegio y una universidad exclusivos de Lima, y donde la perspectiva laboral no es precisamente seguir con el negocio familiar, sino trabajar en una transnacional, en un espacio corporativo, según el testimonio de Rodrigo respecto a sus compañeros de estudio, más aún si se estudia Administración de Empresas. Pero la ligazón con la empresa, es decir, con los valores de la familia concretados en la EF, sigue su lógica, llamémosle natural, por proceso de aprendizaje cotidiano: Rodrigo desde al menos adolescente asume pequeños roles en el negocio de los padres, con un horario incluido. Estudia Administración de Empresas “porque fue lo que estudió mi mamá”; es decir, el apego a la línea familiar se mantiene. Y según su testimonio, en la propia universidad su horizonte era la EF, de modo que asume sus trabajos como dependiente en lo fundamental para buscar experiencia, no por el sueldo. El modelo de sus padres es su guía para optar por la EF: “he visto a mis padres crecer, como profesionales, dentro de la empresa... poco a poco eso ha sido el motor...”. Sin embargo, estudiar una maestría en los Estados Unidos constituye una tendencia llamémosle individualista y cosmopolita. Y sobre el matrimonio con una estadounidense cosmopolita que prefiere Nueva York para trabajar y vivir, reconoce que “no fue una decisión racional el hecho de casarme”. En la entrevista no preguntamos por sus decisiones en términos de racionalidad o irracionalidad; de él mismo emergió el calificativo respecto a su acto de casarse con quien lo hizo: **no racional**, obviamente en función de la continuidad familiar de la empresa. Es decir, sus actos y decisiones son tácitamente racionales, no tanto su matrimonio con una extranjera que prefiere el mundo corporativo neoyorkino. En el momento de la entrevista, 2011, se halla en una encrucijada: su tendencia familiar le llama a hacer seguir creciendo la empresa, vinculado esto a una suerte de reto que se ha autoimpuesto. Esto remite a aquello a lo que se hacía referencia en la parte de la teoría: el nivel en que el individuo no apunta a una lógica inmediatista de riesgo-utilidad de corto plazo, a motivaciones extrínsecas de carácter exclusivamente económico. No es el *Homo economicus* de la Economía Política o del liberalismo clásico. Su referente motivacional tiene un carácter intrínseco, ligado a valores familiares; en donde el pasado lo extiende no solo a la madre, sino a la abuela y la bisabuela, y da sentido a los actos del presente, proyectados al futuro. Pero el límite es su vínculo afectivo con la esposa, de valores individualistas, así como la aceptación del plazo que ella la ha dado para luego regresar ambos a Nueva York.

Si revisamos el modelo evolutivo tridimensional de Gersick *et al.* (1997), los inmediatos años de esta historia hacia el futuro pudieran ser: en el eje de la propiedad, en último término venderla, si los padres, ya viejos, descansan y él vive como ejecutivo en Nueva York con un sofisticado nivel de vida (su hermano podría hacer lo mismo y vivir en Oriente, pues tiene además otros intereses, artísticos y filosóficos); o quizá “ponerse el sombrero de accionistas”, pero no el de gerentes. La alternativa del consorcio de primos no es posible, pues la independencia de Ana, en la segunda generación, limitó la propiedad solo a sus hijos. En el eje de la familia, se mantiene el trabajo conjunto de la segunda y tercera generaciones, con el protagonismo de la tercera; el siguiente momento previsto, de “paso de la batuta”, podría darse si los padres se retiran y los dos hijos asumen la gerencia con la lógica del altruismo, muy típico de la primera generación y replicado por la segunda. Pero con cierta probabilidad esto no se dará. En el eje de la empresa, Rodrigo y su hermano, con los padres, la están llevando a niveles de madurez, según el modelo.

Corolario

Ninguna teoría puede precisar el futuro de ninguna EF familiar puntual. Sin embargo, es evidente que los valores de la tercera generación de las EF son los propios del individualismo moderno más clásico, en donde el colectivismo deja paso al individualismo en las actitudes de las personas respecto a cómo concebir el negocio o empresa y su vínculo con la familia. Las condiciones son las que hacen tender a esta alternativa: pertenencia a un sector social privilegiado, estudios universitarios en instituciones prestigiosas y los valores modernos y cosmopolitas. Sin embargo, lo que hemos visto en el caso, y que se replica en muchos otros (Wong 1996), es que muchas empresas medianas o grandes en el Perú, y esto puede extenderse a otros países emergentes al menos, pueden explicarse con un inicio sustentado casi en cero capital, gracias al factor familiar. Un sistema de valores centrado en lo que llamamos altruismo, condiciona *familiness* y capital paciente, pilares estructurantes que sostienen capitalización y motivación de los miembros de la familia en asumir como eje de sí misma el crecimiento de la empresa. La motivación intrínseca que tiende a la autorrealización en la familia; el liderazgo de la primera generación que funciona como modelo para respetar, obedecer e imitar; la convergencia de intereses del principal (primera generación) y el agente (segunda y tercera generaciones), constituyen un sistema de valores que supera la árida tendencia del *Homo economicus* hacia una mecánica lógica de costo-beneficio más inmediatista y cortoplacista.

Bibliografía

AKERLOF, G.

1970 “The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism”.
En: *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), pp. 488-500.

ALCHIAN, A. A. y H. DEMSETZ

1972 “Production, Information Costs, and Economic Organization”. En: *American Economic Review*, 62 (5), pp. 777-95.

ANG, James; Rebel COLE y James WUH LIN

2000 “Agency Cost and Ownership Structure”. En: *The Journal of Finance*, vol. LV, N° 1, pp. 81-106.

ASTRACHAN, J. y M. CAREY

2003 “Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look”. En:
Family Business Review, 16 (3), pp. 211-19.

AYYAGARI, M; T. BECK y A. DEMIRGÜÇ-KUNT

2003 *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. World Bank
Policy Research Working Paper 3127.

CARLOS, A.

1992 “Principal-Agent Problems in Early Trading Companies: A Tale of Two Firms”.
En: *The American Economic Review*, 82 (2), pp. 140-5.

CASILLAS, José; Carmen DÍAZ y Adolfo VÁSQUEZ

2005 *La gestión de la empresa familiar*. España: Thomson.

CHUA, J.; J. CHRISMAN y P. SHARMA

1999 “Defining the Family Business by Behavior”. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), pp. 19-39.

COASE, R. H.

1937 “The Nature of the Firm”. En: *Economica*, 4 (16), pp. 386-405.

COORNAERT, E.

1967 "European Economic Institutions and the New World: The Chartered Companies". En: RICH, E. y C. WILSON (eds.). *Cambridge Economic History of Europe*, pp. 220-74.

DAILY, C. y M. DOLLINGER

1992 "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms". En: *Family Business Review*, 5 (2), pp. 117-36.

1991 "Family Firms Are Different". En: *Review of Business*, 13 (1-2), pp. 3-5.

DAVIES, K.

1957 *The Royal African Company*. Londres: Longmans, Green.

DAVIS, James; David SCHOORMAN y Lex DONALSON

1997 "Toward a Stewardship Theory of Management". En: *Academy of Management Review*, vol. 32, N° 1, pp. 20-47.

DEMSETZ, H.

1983 "The Structure of Ownership and the Theory of the Firm". En: *Journal of Law and Economics*, 26 (2), pp. 375-90.

DENISON, Daniel; Collin LIEF y John WARD

2004 "Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths". En: *Family Business Review*, vol. 17, N° 1, pp. 61-71.

DONALDSON, L.

1990 "The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory". En: *Academy of Management Review*, 15 (3), pp. 369-81.

DONALDSON, L. y J. DAVIS

1991 "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns". En: *Australian Journal of Management*, 16 (1), pp. 49-64.

1989 *CEO Governance and Shareholder Returns: Agency Theory or Stewardship Theory*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C.

- DYER, W.
1986 *Culture Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- FINKELSTEIN, S. y R. D'AVENI
1994 "CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command". En: *Academy of Management Journal*, 37 (5), pp. 1079-108.
- FOX, M. y R. HAMILTON
1994 "Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory". En: *Journal of Management Studies*, 31 (1), pp. 69-81.
- GARCÍA ÁLVAREZ, M.
2001 "Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar". Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona: Departamento de Economía de la Empresa.
- GERSICK, Kelin; Marion DAVIS, McCollom HAMPTON e Ivan LANSBERG
1997 *Empresas familiares. Generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- GIMENO, Alberto
2004 *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Tesis doctoral por el departamento de Administración y Dirección de Empresas de Esade, Barcelona, España.
- GROSSMAN, S. y O. HART
1983 "An Analysis of the Principal-Agent Problem". En: *Econometrica*, 51 (1), pp. 7-45.
- GÜENAGA, C. I. y C. V. RIVA
2011 *La empresa familiar*. Fecha de consulta: 25/06/2013. <<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf>>.
- HABBERSHON, Timothy y Mary WILLIAMS
1999 "A Resource Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". En: *Family Business Review*, vol. 12, N° 1, p. 1-26.

HABBERSHON, Timothy; Mary WILLIAMS e Ian MacMILLAN

2003 “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”. En: *Journal of Business Venturing*, vol. 18, N° 4, pp. 451-65.

HIRSCH, P.; S. MICHAELS y R. FRIEDMAN

1987 “‘Dirty Hands’ versus ‘Clean Models’”. En: *Theory and Society*, 16, pp. 317-36.

HOFSTEDE, Geert

2001 *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2ª ed. California: Sage.

JENSEN, M. C. y W. MECKLING

1994 “The Nature of Man”. En: *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2), pp. 4-19.
Fecha de consulta: 27/06/2012. <<http://papers.ssrn.com/abstract=5471>>.

1976 “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. En: *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-60.

JIMÉNEZ NIETO, J.

1975 *Teoría general de la Administración. La ciencia a la luz del análisis sistémico*. Madrid: Tecnos.

KELLERMANNNS, Franz y Kimberly EDDLESTON

2004 “Feuding Families: When Conflict does a Family Firm Good”. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, N° 3, pp. 209-28.

LA PORTA, R.; F. LÓPEZ DE SILANES y A. SHLEIFER

1999 “Corporate Ownership around the World”. En: *Journal of Finance*, 54 (2), pp. 471-517.

LUBATKIN, M.; R. DURAND e Y. LING

2007 “The Missing Lens in Family Firm Governance Theory: A Self-Other Typology of Parental Altruism”. En: *Journal of Business Research*, 60 (10), pp. 1022-9.

MAS-COLLEL, A.; M. WHINSTON y J. GREEN

1995 *Microeconomic Theory*. Nueva York, Oxford: Oxford University Press.

McGREGOR, D.

1960 *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.

MILLER, G.

2005 “Solutions to Principal-Agent Problems in Firms”. En: MÉNARD, C. y M. M. SHIRLEY (eds.). *Handbook of New Institutional Economics*, pp. 349-70.

POLLARD, S.

1965 *The Genesis of Modern Management*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

POZA, Ernesto

2004 *Empresas familiares*. Madrid: Thomson.

ROSS, S.

1973 “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”. En: *American Economic Association*, 63 (2), pp. 134-9.

SHIMIZU, Tatsuya

2004 *Family Business in Peru: Survival and Expansion under the Liberalization*. Institute of Development Economies. Japan External Trade Organization. Discussion Papers. Fecha de consulta: 07/11/2011. <<http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Dp/007.html>>.

SIRMON, David y Michael HITT

2003 “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms”. En: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 27, N° 4, pp. 339-58.

TOKARCZYK, E.; E. HANSEN, M. GREEN y J. DOWN

2007. “A Resource Based View and Market Orientation Theory Examination of the role of ‘Familiness’ in Family Business Success”. En: *Family Business Review*, vol. 20, N° 1, pp. 17-31.

WONG, David

2010 *Empresas familiares. Camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico.

1996 *Los grandes pequeños negocios. Empresarios y finanzas.* Lima: Universidad del Pacífico.

YIN, Robert

2003 *Case Study Research Design and Methods.* 3ª ed. Londres: Sage.

ZELLWEGER, Thomas

2007 “Time Horizon, Cost of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms”. En: *Family Business Review*, vol. 20, N° 1, pp. 1-15.

ZELLWEGER, Thomas; Kimberly EDDLESTON y Franz KELLERMANNNS

2010 “Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity”. En: *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, N° 1, pp. 54-63.

La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas

David Wong Cam, Carlos Parodi Trece y Martín Monsalve Zanatti
Universidad del Pacífico, Lima

I. Introducción

La investigación sobre las empresas en el Perú desde una perspectiva económica, administrativa y sociológico-histórica ha privilegiado el análisis de los grandes grupos económicos y conglomerados empresariales. Por otra parte, en los últimos años ha aparecido una vasta literatura de difusión y académica acerca del “emprendimiento”, cuyo objeto de estudio son las “historias de vida” de pequeños empresarios. Sin embargo, un sector importante de medianas empresas es dejado de lado por los investigadores. El presente proyecto de investigación aborda desde una perspectiva administrativa, económica e histórica la evolución de la mediana empresa y de la creación de ventajas competitivas en este sector a lo largo del siglo XX y principios del XXI.

Por lo general se asume que las empresas familiares pequeñas y medianas cumplen un papel fundamental en la creación de empleo, generación de ingresos y acumulación de riqueza. Sin embargo, es necesario conocer realmente el impacto de estas empresas en la economía peruana. Además, estas empresas tienen un carácter multidimensional que incluye la visión de la empresa familiar como institución económica, como generadora de valores culturales y como base para la creación de una clase media propietaria. Finalmente, el desarrollo y persistencia de las empresas familiares en un contexto de creciente globalización económica y especialización económica plantea retos importantes a las teorías administrativas. La prueba de la complejidad de la empresa familiar es que no existe consenso sobre una definición de la misma ni en términos cuantitativos ni cualitativos. Todas estas complejidades hacen que el estudio de la mediana empresa familiar sea uno de los campos más propicios para el trabajo interdisciplinario.

Este artículo se plantea analizar el impacto de la mediana empresa en la economía peruana y analizar su desarrollo histórico como institución administrativa y económica. El objetivo de este análisis es discutir cómo este tipo de empresas logran desarrollar ventajas competitivas a pesar de no contar con el desarrollo tecnológico que les permita elaborar un producto innovador. Barney plantea que una empresa dispone de una ventaja competitiva si logra desarrollar recursos que sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Barney 2002). A partir de esta definición planteamos que el elemento diferencial que logran las empresas medianas peruanas se encuentra en el desarrollo de sus recursos humanos, capacidades organizacionales, información y contactos a lo largo de la historia de la firma (Wong 2010). En resumen, las preguntas que guían nuestro trabajo son: ¿cómo la mediana empresa familiar peruana logra ventajas competitivas? ¿Con qué barreras intangibles cuenta?

A lo largo de nuestra investigación hemos manejado tres posibles hipótesis para responder a estas preguntas:

- a) La primera de ellas propone que a lo largo de su evolución las empresas familiares desarrollan redes de confianza y amistad que les permiten acceder a negocios y entrar a “nichos de mercado” con mayor facilidad que sus competidores. En este caso, la ventaja competitiva de la empresa familiar estaría en el capital humano y social creado a lo largo de su historia.
- b) La segunda sostiene que las medianas empresas pueden afrontar con cierta flexibilidad en términos de producción y comercialización los pedidos de “lote mínimo”. Gracias a esto pueden satisfacer los pequeños y grandes pedidos de sus clientes. El desarrollo de esta flexibilidad les permite a las empresas soportar la competencia de las grandes firmas y, al mismo tiempo, distanciarse de sus más cercanos competidores.
- c) La tercera hipótesis de trabajo explora la posibilidad de que efectivamente la empresa mediana familiar logre pequeñas innovaciones técnicas que le permitan distanciarse de sus competidores inmediatos.

Para corroborar estas hipótesis analizaremos el caso de Gráficas C porque se trata de una empresa familiar donde la segunda generación, bajo la guía del fundador, comienza a asumir puestos gerenciales. Pero aún más importante para nuestro estudio, la firma es una de las diez empresas medianas en el rubro de imprentas que ha pasado con éxito varias

auditorías externas que garantizan la calidad de sus productos a nivel internacional. Consecuentemente, estas certificaciones le han facilitado el camino hacia los mercados externos.

La selección del caso se hizo a partir de una lista de empresas familiares medianas solicitada a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). Las empresas listadas debían tener certificaciones de calidad o haber pasado auditorías externas equivalentes, y parte de sus ventas debían ser al extranjero. A partir de esta lista seleccionamos cinco empresas como posible caso de análisis según los siguientes criterios: cantidad de trabajadores, montos de ventas al extranjero, representatividad dentro del sector, posibilidad de acceso a la información. Al final de este proceso nos decidimos por el caso de Gráfica C.

Por otra parte, insertamos nuestro estudio dentro de la discusión teórica ligada al concepto de *path dependence* o “dependencia de trayectoria” porque: (A) el proceso de creación de ventajas competitivas debe desarrollarse internamente en la empresa y no ser adquirido (Barney 1991); y (B) las rutinas o acciones que llevaron a la adquisición (o no) de esta ventaja están influenciadas por decisiones, rutinas y acciones del pasado (Pierson 2000: 253).

El resto del artículo se organiza de la siguiente manera: haremos una revisión de la discusión acerca del concepto de *path dependence* y su pertinencia para el análisis de empresas familiares; luego se presentará el caso y, finalmente, se analizará el desarrollo de la firma estudiada a partir de la teoría planteada, con el propósito de validar o no las hipótesis expuestas al inicio del artículo.

II. *Path dependence* o dependencia de trayectoria

En términos generales, la noción de “*path dependence*” está asociada a la idea de que la historia importa, es decir, decisiones, rutinas o acciones tomadas hoy están influenciadas por decisiones, rutinas o acciones que fueron realizadas en el pasado; la historia no es exógena a la toma de decisiones, pues estas no dependen solo del contexto actual. Aquellas decisiones anteriores generan efectos persistentes, incluso ante cambios en el contexto. La decisión determina una trayectoria cuya evolución “depende” de la decisión inicial, que puede ser un “evento pequeño”. Los procesos no progresan hacia un único punto de equilibrio predeterminado a priori, sino que la situación final a la que se llega depende, en parte, del modo por el que se llega a ella.

El concepto fue desarrollado en la década de 1980 por Paul David (1985, 1986) y Brian Arthur (1989) con aplicaciones a la tecnología. Posteriormente, Douglas North (1990) lo aplicó al cambio institucional, mientras que Mahoney (2001) y Pierson (2000), entre otros, lo hicieron a la ciencia política. David (1985: 332) lo definió así: “Una secuencia de cambios económicos se considera dependiente de la trayectoria cuando los acontecimientos remotos desde un punto de vista temporal, incluyendo sucesos dominados por el azar más que por fuerzas sistémicas, pueden tener una gran influencia sobre los resultados finales. Los procesos estocásticos de ese tipo no convergen automáticamente a una determinada distribución de resultados y se les denomina, en matemáticas, no ergódicos. En tales circunstancias, los accidentes históricos ni pueden ser pasados por alto ni pueden ser puestos hábilmente en cuarentena para los propósitos del análisis económico; el proceso dinámico en sí mismo adopta un carácter esencialmente histórico”. Por lo tanto, el *path dependence* es un proceso que consiste en una secuencia de eventos dependiente del pasado cuyo resultado es impredecible y en general está asociada con la estabilización de largo plazo de las tecnologías e instituciones, aunque los mecanismos de estabilización de la trayectoria no siempre sean los mismos. Dicho de otro modo, existen altos costos de cambio una vez que se han tomado las decisiones iniciales. Por esa razón, luego de iniciado el camino, existe aversión en el decisor a hacer cambios radicales y empezar todo de cero haciendo los ajustes necesarios; de ahí la persistencia.

Sin embargo, como la historia importa, aunque no siempre de la misma manera, ¿qué diferencia tiene esta afirmación con el *path dependence*? El concepto de *path dependence*, ¿es igual a “la historia importa”? La pregunta es válida pues, en la medida en que todas las actividades humanas tienen, en alguna medida, influencia de la historia, podría concluirse que todas las decisiones y acciones son *path dependence* (Sydow, Schreyogg y Koch 2009: 690).

Path dependence es, ante todo, un proceso dinámico que está más allá del simple hecho de que los eventos pasados influyen sobre los futuros. Incorpora características como los retornos crecientes, externalidades, la persistencia y el *lock-in*, que no son rasgos comunes en el proceso de toma de decisiones. ¿Por qué prácticas pasadas o tradicionales persisten a pesar de existir alternativas más eficientes? Más aún, muchas decisiones tomadas en distintos ámbitos están fuertemente condicionadas por otras decisiones hechas en el pasado, incluso cuando las circunstancias que llevaron a tomarlas hayan perdido relevancia o vigencia.

Mahoney (2000: 510) sostiene que el *path dependence* tiene tres rasgos distintivos. En primer lugar, involucra el estudio de un proceso causal, altamente sensible a eventos que ocurrieron en las fases iniciales de una secuencia histórica. Pierson (2000: 263) enfatiza la importancia de cuándo ocurre el evento: “Because earlier parts of a sequence matter much more than later parts, an event that happens too late may have no effect, although it might have been of great consequence if the timing had been different”.

En segundo lugar, en una secuencia *path dependence* los eventos iniciales son ocurrencias contingentes que no pueden explicarse a partir de eventos previos. Este criterio anula la posibilidad de predecir un resultado final sobre la base de las condiciones iniciales, dada la característica de contingencia. En *path dependence* el resultado no está determinado por las condiciones iniciales. En tercer lugar, una vez que ocurre un evento contingente, la secuencia está caracterizada por un patrón causal determinado o inercia; es decir, el proceso tiende a mantener su ruta hacia el resultado.

La naturaleza de la inercia dependerá del tipo de secuencia analizada, que puede ser de dos clases: en primer lugar, aquellas que se refuerzan a sí mismas (*self-reinforcement*) con mecanismos que reproducen cierto patrón a lo largo del tiempo, o de secuencia reactiva (*reactive sequences*) en cuyo caso la inercia gatilla mecanismos de reacción y contrarreacción.

De acuerdo con Mahoney (2000: 512), dadas las tres características anteriores, la mayoría de estudios histórico-comparativos no ofrecen explicaciones *path dependent*: “When scholars describe arguments such as these as path dependent, they are mistakenly equating path dependence with all historical explanations that highlight the importance of causal sequences in the past”.

El *path dependence* tiene varias características, interrelacionadas entre sí:

- a. Retornos crecientes: cuantas más veces se hace la misma elección o acción, mayores son los beneficios, comparados con los que se obtendrían con otras acciones. Como consecuencia, los costos de salida (cambiar hacia otra alternativa) crecen y la probabilidad de persistir en la trayectoria aumenta (Pierson 2000: 252). Las etapas iniciales en una particular dirección inducen los movimientos siguientes en la misma dirección, de manera que al pasar el tiempo se hace casi imposible revertir la dirección. La idea es que los actores tienen incentivos para focalizarse en una alternativa y continuar en la misma trayectoria una vez que los primeros pasos se

han dado en esa dirección. Luego de que se obtiene la ventaja inicial, la retroalimentación positiva excluye a los competidores. Koch, Eisend y Petermann (2009: 69) consideran la retroalimentación como un conjunto de mecanismos endógenos en determinada trayectoria que la convierten en cada vez más dominante en comparación con trayectorias alternativas.

- b. Efectos de aprendizaje: la repetición genera que los individuos aprendan a usar mejor el producto y su experiencia tiende a fomentar futuras innovaciones en el producto o en actividades relacionadas. Los individuos y las organizaciones aprenden haciendo. Por lo tanto, aumentan la eficiencia por medio de una mejora en el producto o una reducción en costos.
- c. Expectativas adaptativas: los individuos adaptan sus acciones a la luz de las expectativas sobre las acciones de otros. Las preferencias individuales no son fijas, sino que varían en función de las expectativas de otros. En las organizaciones, los miembros tienden a adoptar ciertas prácticas porque tienen la expectativa de que otros hagan lo mismo.
- d. Efectos de coordinación: los beneficios que un individuo recibe de una actividad aumentan en la medida en que otros adoptan la misma opción. Cuanto más se aplique una rutina o práctica en una organización, más eficiente será la interacción entre los actores. La reducción de costos de coordinación hace más atractivo que más individuos dentro de la organización adopten las mismas prácticas.
- e. Efectos complementarios: en las organizaciones, los efectos complementarios aparecen cuando las rutinas o prácticas están interconectadas de una manera que aumenta el atractivo de explotar las sinergias. Ello genera que ciertos patrones sean dominantes sobre otros.
- f. Externalidades positivas: una acción o elección crea externalidades positivas cuando la misma acción o elección es realizada por otras personas. Por ejemplo, los beneficios de comprar un teléfono aumentan en la medida en que otros lo compran.
- g. *Lock-in* (encerramiento): la situación se estabiliza y es difícil salir de ella a menos que ocurra un choque exógeno.

Arthur (1989: 117) señala que la causa central del *path dependence* son los retornos crecientes, que tienen cuatro características. En primer lugar, el resultado de una decisión inicial no es predecible. Si los eventos iniciales tienen grandes efectos y en parte son aleatorios, son posibles muchos resultados. En segundo lugar, el proceso tiende a ser inflexible pues cada vez es más costoso salir de él. En tercer lugar, no ergodicidad, que en términos simples significa que existen varios resultados posibles (equilibrios múltiples). En cuarto lugar, el proceso tiende a ser ineficiente, pues las acciones quedan encerradas (*lock-in*) en una solución inferior.

La interpretación del *path dependence* como una secuencia de eventos permite diferenciar el proceso en etapas. Sydow *et al.* (2009: 691) sugieren subdividirlo en tres etapas, cada una de las cuales constituye una configuración distinta dentro de la cual se toman decisiones (véase el gráfico).

La fase I, denominada de preformación, se caracteriza por la contingencia. De acuerdo con algunos estudios, no existen restricciones en la toma de decisiones. Sin embargo, como la historia siempre importa, la fase I es el resultado de un legado del pasado, que define un rango de múltiples opciones disponibles (en el gráfico, la zona sombreada indica la herencia institucional). En esas condiciones no es posible predecir qué alternativa será adoptada.

La elección inicial en un proceso *path dependence* es un pequeño evento que gatilla una secuencia con resultados impredecibles. En la medida en que al inicio existen varios resultados posibles, la secuencia histórica de las elecciones es decisiva para el resultado final. No obstante, de acuerdo con David (1985), la primera elección o acción es aleatoria. En síntesis, eventos pequeños y aleatorios gatillan el *path dependence*, aunque algunos estudios relacionados con organizaciones señalan que el evento inicial no tiene que ser ni aleatorio ni pequeño e incluso puede ser una estrategia.

La fase I termina en una coyuntura crítica que está relacionada con el evento, acción o estrategia inicial. Una coyuntura crítica tiene dos componentes (Mahoney 2001: 113; Collier y Collier 1991: cap. 1): en primer lugar, son puntos de elección (en el gráfico separa la fase 1 de la 2), pues se adopta una decisión entre varias alternativas posibles. En segundo lugar, una vez que se eligió una opción cada vez es más difícil regresar al punto inicial cuando existían múltiples alternativas. En el gráfico puede observarse que, luego de tomada la decisión, se reduce el rango de opciones.

La fase II, denominada formativa, comienza con la coyuntura crítica. La característica central es la aparición gradual de una trayectoria, que reduce el rango de opciones disponibles y hace cada vez más inflexible el cambio, debido a los mecanismos de retroalimentación (véase la fase 2 en el gráfico). Sin embargo, ¿qué características debe tener la elección en la coyuntura crítica para ser *path dependence*? Los estudios iniciales aplicados a la tecnología (David 1985, 1986) enfatizaban el proceso de retroalimentación positiva (*self-reinforcing*) para la constitución de la trayectoria. Arthur (1989) identificó a los retornos crecientes como un rasgo decisivo; Sydow *et al.* (2009: 698) señalaron cuatro mecanismos de retroalimentación aplicados a las organizaciones: efectos de coordinación, efectos complementarios, efectos de aprendizaje y expectativas adaptativas (véase las definiciones líneas atrás).

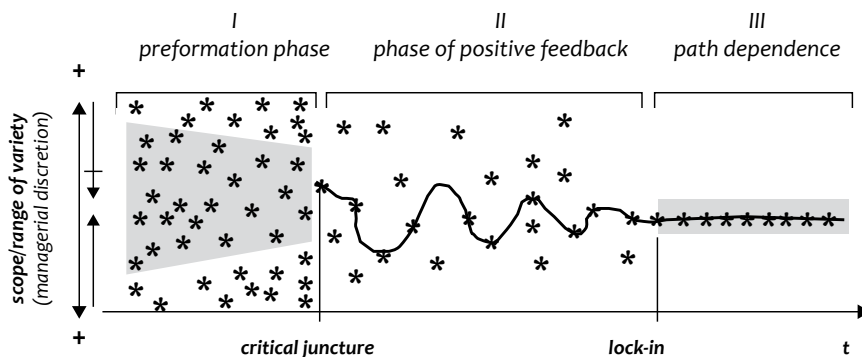
La fase III (*lock-in phase*) se caracteriza por la aparición de un patrón dominante que “encierra” y estabiliza la trayectoria. En su forma extrema, se anulan las opciones alternativas por varias razones, como, por ejemplo, los costos hundidos o costos de cambio prohibitivos. Las decisiones siguientes solo reproducen la trayectoria, pues no existen alternativas (véase gráfico). La aplicación del concepto de *lock-in* a las organizaciones implica flexibilizar el concepto. La dinámica de los mecanismos de retroalimentación determina un patrón de acción preferido, que queda inserto en las prácticas de la organización y es replicado de manera constante. De ahí las dificultades en la implementación de cambios organizacionales.

La característica más controversial de la fase III está relacionada con la eficiencia. En los trabajos pioneros, como el de David (1985), la ineficiencia era elemento típico del *path dependence*. Sydow *et al.* (2009: 695) señalan que lo que está en cuestión es la potencial ineficiencia originada en el *path dependence*. Desde un punto de vista estratégico, las rigideces implican una ineficiencia potencial. Si una organización ha quedado encerrada (*lock-in*) en una práctica o rutina determinada, existe el riesgo de ineficiencias, debido a la incapacidad de adaptación a un nuevo entorno debido al *path dependence* existente. En cualquier caso, denominar ineficiente a un encerramiento (*lock-in*) implica un patrón de referencia eficiente.

En síntesis, las secuencias de *path dependence* en su conjunto pueden dividirse en tres fases. La fase I se caracteriza por la contingencia, un evento crítico (por ejemplo, una decisión), que lleva de manera impredecible a una coyuntura crítica. Si esta última gatilla un proceso de retroalimentación positiva (retornos crecientes), la decisión gana predomi-

nancia de manera gradual (fase II). El patrón tiende a ser persistente y al reproducirse excluye alternativas de solución al extremo del encerramiento (*lock-in*) que viene acompañado por una ineficiencia potencial (fase III). La clave está en las rigideces determinadas por un patrón que genera ineficiencia potencial, constituido a partir de las consecuencias no esperadas de decisiones remotas y por los mecanismos de retroalimentación positiva. La trayectoria se mantiene a pesar de los cambios en el entorno. Así, las decisiones iniciales restringen las opciones posteriores con lo cual colocan a los resultados en una trayectoria (y no en otra) que depende de decisiones pasadas.

Gráfico 1
Path dependence



Tomado de: Sydow et al. (2009: 692).

III. Path dependence y la mediana empresa familiar

El concepto de *path dependence*, al describir una trayectoria a mediano y largo plazo, es útil para entender cómo las empresas tienen éxito o fracasan en su intento de crear ventajas competitivas. Sobre todo teniendo en cuenta que aquellas se desarrollan con base en una combinación de recursos que son valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Berney 1991). El estudio de la trayectoria de las empresas familiares se hace, por tanto, más importante porque en estas los recursos (que eventualmente harían posible la creación de ventajas competitivas) se acumulan a través de generaciones y de forma más lenta que en las empresas no familiares.

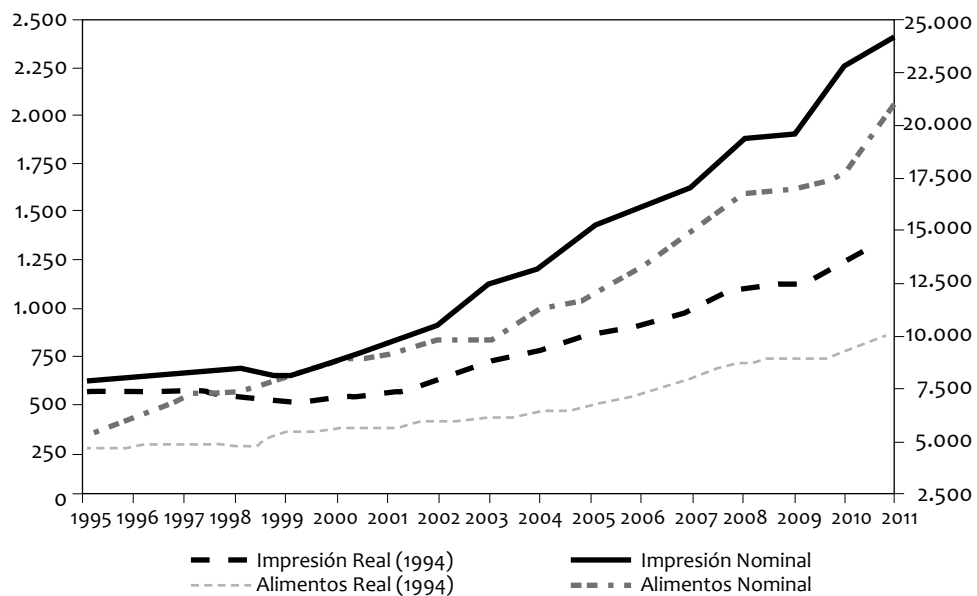
Además, las empresas familiares que actúan en mercados emergentes se ven enfrentadas a una paradoja. Por un lado, su cultura organizacional les permite una mayor flexibilidad frente a los cambios en las tendencias del mercado (Lief y Denison 2006; Tokarczyk *et al.* 2007); pero, por otro, la creación de ventajas competitivas se hace particularmente difícil debido a tres obstáculos básicos en los países emergentes: (a) la débil protección de la propiedad intelectual (toda innovación puede ser rápidamente imitada); (b) un escaso desarrollo del mercado de capitales (el capital de riesgo –venture capital– está poco desarrollado, por lo que fomenta un horizonte de inversión de corto plazo); y (c) la escasa defensa de los derechos de propiedad, lo que produce inestabilidad –dificultad de ofrecer garantías (Carney 2000).

Entonces, la aplicación del concepto de *path dependence* como herramienta metodológica nos puede ayudar a entender cómo las decisiones tomadas en diferentes coyunturas críticas pueden llevar a la empresa familiar a desarrollar ventajas competitivas o, por el contrario, a quedarse en una dinámica que en un inicio les fue beneficiosa pero que luego genera rendimientos decrecientes o los mantiene en una situación estable.

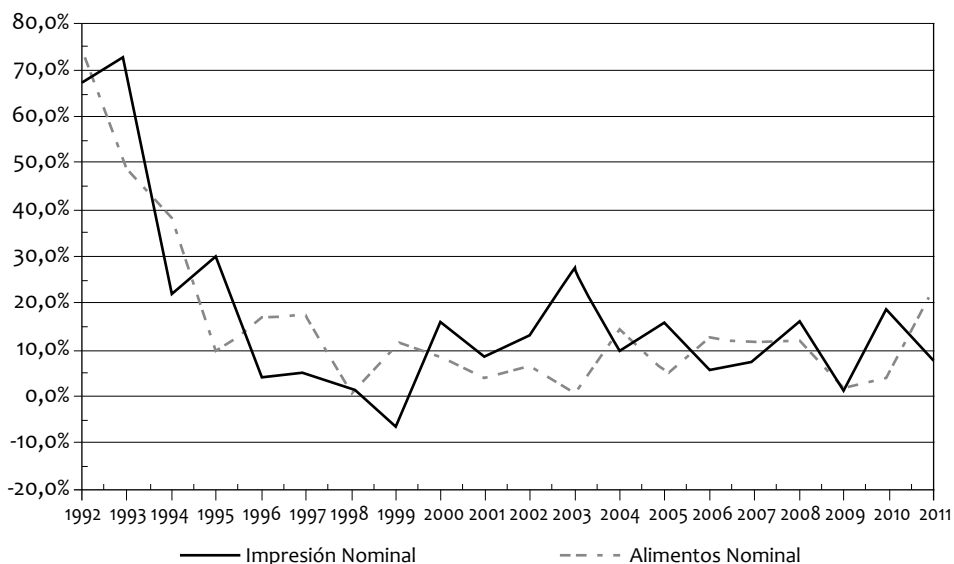
IV. Análisis del sector de la industria gráfica

En el aspecto macroeconómico, el Perú había implementado un programa de reformas a inicios de la década de 1990; la economía liberalizó sus importaciones y el sector financiero. El producto bruto interno (PBI) –del año 1995– del sector alimentos ascendió a S/. 5.258,3 millones, mientras que el correspondiente al sector impresiones y edición llegó a S/. 598,1 millones (ver gráfico 1: Producto bruto interno sectorial). Estas cifras representaron crecimientos de 29,9% en el caso de impresiones y edición y 8,6% en el de alimentos; como participación del PBI representaron 0,5 y 4,3% para los sectores de impresiones y edición y de alimentos, respectivamente. El gráfico 3: “Variación anual del PBI en los sectores de impresión y edición y de alimentos”, muestra las tasas de crecimiento de los dos sectores entre los años 1992 y 2011.

Gráfico 2
Producto bruto interno sectorial



Existe una elevada asociación entre las variaciones en la producción de alimentos y las correspondientes a impresiones y edición, el coeficiente de correlación entre las variaciones de ambos sectores productivos es 75%; en el caso de la variación de los precios, esta asociación, medida por el coeficiente de correlación, llegó a 84,3%.

Gráfico 3**Variación anual del PBI en los sectores de impresión y edición y de alimentos**

La evolución tecnológica permitió la aparición de la impresión digital. En la impresión tradicional u *offset*, se creaba una plancha que contenía la imagen por imprimir; esta luego era transferida al papel o lámina mediante “impacto”. Este tipo de prensa se basa en la utilización de bobinas. Con la impresión digital apareció la tecnología CTP (*computer to plate*), la cual no requiere de las tradicionales planchas; este aspecto permite que la preparación de los trabajos sea más rápida.

Los mecanismos mediante los cuales imprime la tecnología CTP son diversos pero poseen principios comunes. La impresión puede ser transferida directamente o a través de una superficie intermedia; en ambos casos la impresión tiene como base un sistema digital que permite realizar la impresión sin que personas realicen intervención directa. La gran ventaja de las tecnologías de “no impacto” o NIP (*non impact press*) es no tener una plancha que tenga información permanente; consecuentemente, cada impreso puede llevar información diferente. Esto ha permitido el surgimiento de nuevas formas

de impresión más eficientes –y muchas veces menos costosas– como personalización, impresión por demanda, libros por demanda y similares.

Los sistemas basados en tecnologías NIP cubren segmentos específicos del mercado; e.g., tiradas cortas, pruebas de impresión, personalización, aplicaciones de oficina, etc.; no obstante, la productividad de estos sistemas es más baja que la correspondiente a los sistemas basados en las tecnologías convencionales –las que usan planchas.

En el mercado interno, la adquisición de una Komori Lithrone S29 permitió ofrecer envoltura metalizadas para los alimentos; reaccionar rápidamente a los pedidos de los clientes debido a la facilidad y rapidez con que podía pasar de un pedido a otro, hasta en 6 minutos; la posibilidad de atender pedidos de diversos tamaños, incluso pequeños; y mejorar la velocidad con la que se atendía los mismos, hasta 16.000 pliegos por hora.

El sector de impresiones se caracteriza por la elevada competencia. En el mercado han aparecido empresas “grandes” que han llevado al desplazamiento de algunas de ellas al sector mediano, y de estas al sector de pequeñas. Existe un exceso de capacidad instalada –lo que implicaría un exceso de oferta– y una “guerra de precios” que proyecta precios bajos para el 2013.

V. Una mediana empresa gráfica peruana

El caso que estudiamos en este artículo corresponde a una empresa familiar mediana dedicada a la industria gráfica. Este sector está compuesto por más de 3.000 empresas pequeñas y/o informales, cerca de 10 empresas medianas y 4 grandes firmas ligadas a corporaciones como Backus.

Gráficas “C”, la empresa de la que nos ocupamos, es una de las diez empresas medianas. Su posición de liderazgo entre este grupo se debe a la experiencia internacional del gerente en el rubro, a la adquisición de maquinaria moderna que les permitió adelantarse a sus clientes en la adopción de impresión digital y pasar de manera exitosa las auditorías de calidad e higiene a las que fue sometida por sus clientes más importantes. En la actualidad están a la búsqueda de certificaciones internacionales que podrían acelerar su ya iniciado proceso de exportación. Esto es de particular importancia para el desarrollo de la empresa pues en el mercado local cuatro clientes representan casi el 80% de sus ventas.

La empresa fue fundada en 1995 por Pedro “C” al año de su regreso al Perú luego de una larga estadía en México. La firma no fue concebida en sus inicios como una empresa familiar sino como un negocio personal, pero con el tiempo dos de sus hijos comenzaron a incursionar en los quehaceres de la imprenta y han terminado asumiendo funciones gerenciales y técnicas. Sin embargo, el paso de la primera generación a la segunda en términos de propiedad y gerencia aún no se ha dado. Por ello es importante conocer más de la experiencia del fundador Pedro “C” para entender el proceso de formación de la compañía.

Los padres de Pedro “C” decidieron dejar el Perú en 1970 para establecerse en México. En este país continúa sus estudios superiores pero los abandona para trabajar en una fábrica de acero como jefe de logística. Luego pasa a ser representante independiente de ventas de varias marcas ligadas a la fábrica de acero en la que solía trabajar. Pero Pedro “C” quiere aún más independencia y decide montar un negocio propio. Es por ello que se une a unos amigos que tenían una pequeña imprenta que producía imágenes de la Virgen de Guadalupe. Aprovechando la primera visita de Juan Pablo II a México, Pedro “C” y sus amigos desarrollan un negocio relacionado con la venta de estampas y afiches con el rostro del Papa. Las ventas son un éxito y con su parte de las ganancias decide poner una empresa gráfica. Las utilidades son muy bajas por lo que los ingresos familiares son complementados con el salario de su esposa. Logra asociarse con un amigo y alquilar un local, pero rápidamente la sociedad se rompe porque los márgenes de utilidad son muy bajos y el negocio no daba para ambos socios. Precisamente para aumentar sus ingresos, decide no solo dedicarse a la producción sino también a la comercialización de sus productos. Entonces, el negocio empieza a crecer. Pedro desea hacerlo más profesional, por lo que visita empresas más grandes que la suya y va a las ferias más importantes de la industria gráfica.

Los conocimientos adquiridos hasta ese momento le permiten aprovechar una nueva oportunidad de negocio, esta vez en el mundo discográfico. La empresa fabricaba las carátulas y etiquetas para los casetes, discos (*long plays*) y luego para los *compact discs*. Su empresa comenzó a crecer y llegó a tener alrededor de 25 trabajadores. Para asegurarse de que todo marchara bien con el negocio, extendía sus horarios de trabajo hasta muy tarde por la noche, mientras su esposa seguía trabajando la mayor parte del día para complementar con su salario los ingresos familiares. Esta situación comenzó afectar la dinámica familiar, en especial la relación con sus hijos, por lo que decidieron venderle el negocio a uno de los hermanos de Pedro “C” y probar suerte en el norte de México con otro hermano. Los negocios marchaban mejor en aquella región del país pero, por des-

acuerdos familiares, decide vender su parte del negocio y regresar al Perú luego de veinte años, con su esposa y tres de sus hijos. El mayor de ellos decide quedarse en México.

Una vez en el Perú, ingresa a una serie de negocios de corta vida hasta que, gracias al apoyo de un amigo de su padre y un primo, logra conseguir el capital necesario para montar un negocio de imprenta en Lima. Es el inicio de Gráficas “C”. La experiencia adquirida en México será fundamental para imprimirle dinamismo a la empresa desde un principio, y le permite adelantarse a los cambios del mercado local peruano, lo que constituirá una de las primeras ventajas de la compañía sobre sus competidores.

VI. *Path dependence* y las ventajas competitivas en la industria gráfica

La decisión de Pedro “C” de constituir una industria gráfica provenía tanto de una vocación generada en su juventud, como de su experiencia en el negocio en México. Por tanto la selección del negocio no estuvo determinada solo por las bajas barreras de entrada (Barney 1991: 101), sino por una historia personal previa que le permitía entrar en negocio con *knowhow* más sofisticado que sus competidores iniciales. Por ejemplo, Pedro “C” sabía que el sector de las pequeñas imprentas es muy irregular en la calidad de los productos y en la entrega de los mismos. Consecuentemente, si lograba mantener una regularidad en ambos aspectos se estaría diferenciando rápidamente de sus competidores, a pesar de encontrarse en una situación de competencia perfecta con márgenes de ganancias muy pequeños (Wong 1996).

Primera fase:

Al igual que todos los fundadores de nuevos negocios, Pedro “C” recurre a redes sociales y familiares para obtener las primeras fuentes de financiamiento y de contactos para iniciar las relaciones con futuros clientes. Es así como un amigo de su padre y un primo le otorgan un préstamo, a intereses razonables, para que pueda montar su compañía Gráficas “C”. De la misma forma, un amigo del colegio y propietario de la cadena de supermercados más grande del Perú en la década de 1990 le presenta a uno de los funcionarios de la compañía que estaba encargado, entre otras cosas, del asunto de las impresiones comerciales. Pedro “C” aprovecha la oportunidad para establecer una relación comercial que ha perdurado luego de la venta de la cadena de supermercados a una corporación extranjera.

Si bien los márgenes de ganancia mantenían a Gráficas “C” en una situación de competencia perfecta, el negocio con la cadena de supermercados permite a la empresa un monto de ventas considerable que le abre las posibilidades para pensar en nuevas inversiones. Precisamente, los ingresos obtenidos por las ventas a la cadena de supermercados y la inversión de un familiar en la empresa hicieron posible la compra de nueva maquinaria que les permitía mejores impresiones en color. Esto les atrajo clientes en la agroindustria para la elaboración de etiquetas.

La entrada a la agroindustria es una de las coyunturas críticas en la historia de Gráficas “C”. El contrato más grande que obtuvieron fue con Sociedad Agrícola Virú en un momento en que esta empresa estaba despegando y necesitaba de un proveedor (también obtendrían un contrato con Camposol), por lo que lograron acceder a un nicho de negocio especial antes que las otras empresas medianas dedicadas a las impresiones. Asimismo, los requerimientos de las empresas agroexportadoras los obligaron a mejorar sus máquinas y los procedimientos de producción con el objetivo de cumplir con las reglamentaciones para las etiquetas en el mercado exterior. Esto los obligó nuevamente a renovar su maquinaria pero también les permitió entablar relaciones comerciales con compañías extranjeras como General Mills. Antes de iniciar los negocios con esta firma debieron pasar por un proceso de auditoría que, además de abrirles nuevos mercados y crear barreras de entrada para sus competidores inmediatos, les hacía mejorar sus métodos de producción.

Otra de las situaciones que tendrá una relativa importancia en la trayectoria de la empresa es la entrada de dos de los hijos de Pedro “C” a trabajar en la compañía. El mismo Pedro reconoce que no planeó el negocio en términos familiares. Pero, como cuentan sus hijos, Pedro Jr. y David, ellos se fueron familiarizando con el negocio de la impresión desde pequeños y a ambos, luego de seguir sus estudios de pregrado, se les ocurrió trabajar en la empresa de su padre. Por el contrario, sus otros dos hermanos no han mostrado interés en el ahora negocio familiar.

La entrada de Dionisio a la compañía va a marcar, sin saberlo, el fin de esta primera etapa formativa. David tenía estudios de pregrado en Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima y luego hace un MBA en la universidad Getúlio Vargas de Brasil. Después logra entrar a un curso práctico para la industria gráfica en el Senai. Esta era una institución que solo admitía hijos de empresarios brasileños pero, gracias a las gestiones de un colega de su padre, logró que aceptaran su postulación. Estos estudios de especialización fueron fundamentales para cuando la compañía tuvo que pasar a la impresión y al negocio de

la impresión digital y los empaques. De esta forma, Gráfica “C” logró distanciarse nuevamente de las demás empresas medianas dedicadas a esta industria.

Segunda fase:

El desarrollo de la agroindustria trajo consigo una mayor competencia en el sector de etiquetas y las otras empresas gráficas medianas adquirieron equipos técnicos similares, por lo que, según Pedro y Dionisio “C”, tomaron la decisión de dedicarse a la impresión digital y a los empaques, principalmente al rubro de alimentos. Este rubro es el que tiene una mayor barrera de entrada porque se necesita de una tecnología en la que la mano de los operarios no entre en contacto con los empaques. Además, para obtener las cuentas es necesario obtener certificaciones internacionales como el ISO 9001 o ser auditados por las empresas antes de firmar los contratos. Si bien ellos no contaban con la certificación ISO, tenían una larga experiencia en las auditorías porque ya las habían pasado en su trabajo con la agroindustria.

Para lograr este objetivo se acuerda la compra de nuevos equipos. En esta decisión el entrenamiento de Dionisio en Brasil va a ser fundamental, pues él sugiere la compra de una nueva maquinaria Komori Lithrone S29 que les dio una ventaja tecnológica sobre todas las otras nueve empresas medianas y algunas de las grandes. Precisamente, la compra hizo posible que pudieran elaborar las etiquetas metálicas para la nueva cerveza Franca, del Grupo AJE. Esta operación les permitió aumentar notablemente su facturación, contratar más personal y mejorar la calidad de su producción.

Luego llegaría el contrato con la empresa McDonald’s, que no encontraba un proveedor local y tenía que importar sus empaques de los Estados Unidos y Colombia. Gráficas “C” pasó con éxito la audición de las empresas y comenzaron a venderle a McDonald’s las cajas para las papas fritas y varios de los otros empaques que se utilizan en los restaurantes de la cadena. Este contrato les abrirá el camino a otros clientes como la empresa de aviación LAN. Esto va a iniciar un proceso acelerado de especialización que hace que el 80% de las ventas de la empresa se concentre en empaques y el 20% restante en impresiones.

Esta ventaja inicial en la adquisición de maquinaria se fue desvaneciendo poco a poco. Ahora existen cinco compañías en el Perú que tienen maquinaria similar y a esto se suma el hecho de que tienen pocos compradores grandes, por lo que cambios en las políticas de contratación de proveedores en la Sociedad Avícola Virú, Franca o LAN afectan notablemente el negocio. Sin embargo, el perfeccionamiento alcanzado en la fabricación

de empaques y la inversión en maquinaria hacen que la empresa no pueda dar marcha atrás y, por tanto, debe buscar nuevos nichos de mercado donde esté en condiciones de competir.

Tercera fase:

Actualmente, la situación de la empresa se encuentra en un proceso de estabilización de su desarrollo. Si bien la competencia de las otras empresas medianas es cada vez mayor y la posibilidad de la competencia desde el exterior está presente, Gráficas “C” ha logrado un proceso de equilibrio en cuanto a su ajuste de cambio tecnológico y renovación de maquinarias que le permite minimizar las pérdidas. Asimismo, el conocimiento y la experiencia del fundador les permiten por el momento adelantarse a sus competidores dentro de las empresas medianas.

Una de estas formas de obtener una ventaja sobre las grandes compañías ha sido el mejoramiento y perfeccionamiento de la producción y comercialización de lotes mínimos. Por ejemplo, sus principales clientes suelen pedir pequeños lotes de empaques promocionales de 10.000 unidades. Esta flexibilidad para elaborar y entregar lotes mínimos les ha permitido comenzar a incursionar en el rubro de empaques para medicinas y en los últimos años los está llevando a exportar.

La experiencia de los miembros de la familia en percibir los nichos del mercado de empaques y los estudios de comercio internacional de Pedro Jr. permitieron que los dueños de Gráficas “C” vieran en el comercio libre de la ciudad de Panamá una oportunidad para la exportación, siguiendo la lógica de los lotes mínimos. Analizando el mercado de aquella ciudad, se dieron cuenta de que sus precios eran competitivos si se especializaban en empaques y bolsas para ropa de tiendas de diseñador como, por ejemplo, Óscar de la Renta. Las mejoras que habían implementado en los procesos de producción permitieron a los propietarios de Gráficas “C” adaptar la tecnología que ya poseían para la fabricación de empaques a sus nuevas necesidades. Es así que actualmente el 15% de su facturación proviene de la exportación.

A pesar de las fortalezas descritas, creadas a lo largo de la trayectoria de la empresa, Gráficas “C” no ha logrado producir internamente una innovación tecnológica, administrativa o de ventas que le permita salir del estado de vendedor en un oligopsonio. Por ello se ha marcado una dependencia de trayectoria en la que el éxito de la empresa consiste en localizar y aprovechar constantemente los nichos de mercado que se le presenten antes

que sus competidores. Como repiten sus gestores en todas las entrevistas, se trata de estar al menos tres años antes de la competencia en cuanto a tecnología y distribución.

Conclusiones y resultados:

1. En la etapa formativa, las redes y la confianza generada en torno a ellas otorgan al fundador acceso a créditos y mercados que sus competidores no pueden alcanzar. Esto les permite pasar de la fase 1 (competencia por el centavo) a la fase 2 (consolidación) de forma relativamente rápida, lo que les da una ventaja sobre sus competidores que les permite adelantarse en la identificación de nichos del negocio y cambios tecnológico que deben realizarse para aprovecharlos.
2. En la segunda etapa, la formación de estos intangibles a partir de las redes y el capital humano de la empresa ya no son suficientes para mantener a los clientes e incrementar la participación en el mercado. En este período la clave se encuentra en la adopción de tecnología que les permite pasar de la impresión industrial a la digital. Esto hace que pueda sacar ventaja de sus competidores en elaboración de etiquetas metalizadas y en la entrada de paquetes para alimentos y medicinas. Estos últimos negocios son fundamentales para levantar barreras de entrada al negocio más altas, pues requieren de una fuerte inversión en nueva maquinaria y pasar procesos de auditorías externas. Asimismo, marca un punto de no retorno en la historia de la empresa.
3. La flexibilidad en el uso de la tecnología les ha permitido producir lotes mínimos, lo que les ha abierto las posibilidades de exportación hacia Panamá y otros lugares, aminorando su dependencia del mercado interno. Sin embargo, tanto la adopción de tecnología como este sistema de ventas son imitables por la competencia, como efectivamente está sucediendo. A pesar de ello, les ha permitido un conocimiento de las dinámicas del mercado y de la estructura de los negocios que los lleva a adelantarse a sus competidores en torno a decisiones de mediano plazo. Por lo tanto se encuentra en una situación de *lock-in* donde no puede dar marcha atrás pero tampoco puede dar un gran salto hacia adelante porque sus ventajas sobre los competidores cercanos son imitables con el tiempo y tres de sus principales clientes representan el 60% de sus ventas. De acuerdo a la idea de *path dependence*, si la empresa sigue siendo exitosa a va a tender a seguir estos patrones hasta que un choque externo cree una nueva coyuntura crítica. El desarrollo de un mercado exterior podría dar inicio a este nuevo proceso.

Bibliografía

ARAUJO, Luis y Debbie HARRISON

2002 “Path Dependence, Agency and Technological Evolution”. En: *Technology, Analysis and Strategic Management*, vol. 14, N° 1, pp. 5-19.

ARROW, Kenneth

2000 “Increasing Returns: Historiographic Issues and Path Dependence”. En: *The European Journal of the History of Economic Thought*, vol. 7, N° 2, pp. 171-80.

ARTHUR, Brian

1989 “Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events”. En: *The Economic Journal*, vol. 99, N° 394, pp. 116-31.

BARNEY, J.

2002 *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2ª ed. Nueva Jersey: Prentice Hall.

1991 “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. En: *Journal of Management*, vol. 17, N° 1, p. 99-120.

BEYER, Jürgen

2010 “The Same or Not the Same – On the Variety of Mechanisms of Path Dependence”. En: *International Journal of Social Sciences*, vol. 5, pp. 1-11.

CARNEY, Michael

2000 *Organisational Path-Dependence and Institutional Environments: The Case of East Asia Chinese Family Business Groups*. Report Series. Erasmus Research Institute of Management.

COLLIER, Ruth y David COLLIER

1991 *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement and Regime Dynamics in Latin America*. Princeton University Press.

DAVID, Paul

2007 “Path Dependence: A Foundational Concept for Historical Social Science”. En: *The Journal of Historical Economics and Econometric History*, vol. 1, N° 2, pp. 1-23.

- 2000 “Path Dependence, its Critics and the Quest for Historical Economics”. En: GARROUSTE, P. y S. IOANNIDES (eds.). *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas: Past and Present*. Inglaterra: Elgar Publishing.
- 1986 “Understanding the economics of QWERTY: The Necessity of History”. En: PARKER, William (ed.). *Economic History and the Modern Economist*. Wiley-Blackwell, pp. 30-49.
- 1985 “Clio and the Economics of QWERTY”. En: *American Economic Review* 75, pp. 332-7.
- GARUD, Raghu; Arun KUMARASWAMY y Peter KARNOE
- 2010 “Path Dependence or Path Creation?”. En: *Journal of Management Studies*, vol. 47, N° 4, pp. 760-74.
- HABBERSHON, Timothy y Mary WILLIAMS
- 1999 “A Resource Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms”. En: *Family Business Review*, vol. 12, N° 1, pp. 1-26.
- HABBERSHON, Timothy; Mary WILLIAMS e Ian MacMILLAN
- 2003 “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”. En: *Journal of Business Venturing*, vol. 18, N° 4, pp. 451-65.
- HUTZSCHENSREUTER, T.; T. PEDERSEN y H. VOLBERDA
- 2007 “The Role of Path Dependency and Managerial Intentionality: A Perspective on International Business Research”. En: *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 1005-68.
- KOCH, Jochen
- 2008 “Strategic Paths and Media Management: A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism”. En: *Schmalenbach Business Review (sbr)*, pp. 50-73.
- KOCH, Jochen; Eisend MARTIN y Arne PETERMAN
- 2009 “Path Dependence in Decision-Making Processes: Exploring the Impact of Complexity under Increasing Returns”. En: *Business Research*, vol. 2, N° 1, pp. 67-94.

LIEBOWITZ, Stan

1998 “Path Dependence”. En: *The New Palgrave of Economics and the Law*. McMillan.

LIEBOWITZ, Stan y Stephen MARGOLIS

1995 “Path Dependence, Lock in, and History”. En: *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 11, N° 1, pp. 205-26.

LIEF, C. y D. DENISON

2006 “En qué se distingue la cultura de la empresa familiar”. En: WARD, J. (ed.). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma.

LUBINSKI, Christina

2011 “Path Dependency and Governance in German Family Firms”. En: *Business History Review*, vol. 85, pp. 699-724.

MAHONEY, James

2001 “Path Dependent Explanations of Regime Change: Central America in Comparative Perspective”. En: *Studies in Comparative International Development*, vol. 36, N°1, pp. 111-41.

2000 “Path Dependence in Historical Sociology”. En: *Theory and Society*, vol. 29, N° 4, pp. 507-48.

MILLER, Danny

2003 “An Asymmetry Based View of Advantage: Towards an Attainable Sustainability”. En: *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 961-76.

NORTH, Douglass

1990 *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

PAGE, Scott

2006 “Path Dependence”. En: *Quarterly Journal of Political Science*, N° 1, pp. 87-115.

PIERSON, Paul

2000 “Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics”. En: *The American Political Science Review*, vol. 94, N° 2, pp. 251-67.

SYDOW, Jorg; Georg SCHREYOGG y Jochen KOCH

2009 “Organizational Path Dependence: Opening the Black Box”. En: *Academy of Management Review*, vol. 34, N° 4, pp. 689-709.

TOKARCYK, E.; E. HANSEN, M. GREEN y J. DOWN

2007 “A Resource Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of ‘Familiness’ in Family Business Success”. En: *Family Business Review*, vol. 20, N° 1, pp. 17-31.

VERGNE, Jean Philippe y Rodolphe DURAND

2010 “The Missing Link between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications”. En: *Journal of Management Studies*, vol. 47, N° 4, pp. 736-59.

WONG, D.

2010 *Empresas familiares. Camino de exportación competitiva*. Lima: Universidad del Pacífico.

YALCINTAS, Altug

2006 “Historical Small Events and the Eclipse of Utopia: Perspectives on Path Dependence in Human Thought”. En: *Culture, Theory and Critique*, vol. 47, N° 1, pp. 53-70.

ZELLWEGER, Thomas

2007 “Time Horizon, Cost of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms”. En: *Family Business Review*, vol. 20, N° 1, pp. 1-15.

ZELLWEGER, Thomas; Kimberly EDDLESTON y Franz KELLERMANNNS

2010 “Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity”. En: *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, N° 1, pp. 54-63.

Sobre los autores

Mario Cerutti

Es doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht, Países Bajos, y profesor/investigador en la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León (Monterrey, México). Asimismo es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (SIN). Sus temas de interés son la historia económica comparada y la trayectoria económico-empresarial del norte de México. Es coordinador, autor o coautor, entre otros, de los siguientes libros: *Algodón en el norte de México (1920-1970). Impactos regionales de un cultivo estratégico* (El Colegio de la Frontera Norte, 2013); *Usos y desusos del agua en cuencas del norte de México* (Ciesas, 2011); *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX* (CIAD / Plaza y Valdés, 2010); *Agricultura comercial, empresa y desarrollo regional en el noroeste de México* (Universidad Autónoma de Sinaloa / Universidad Autónoma de Nuevo León, 2006); *Del mercado protegido al mercado global. Monterrey (1925-2000)* (Trillas, 2003); y *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México* (Siglo XXI Editores, 2000).

Miguel Chirinos

Es economista y magíster en Finanzas por la Universidad del Pacífico, donde obtuvo la licenciatura con el trabajo “Propuesta de nuevo texto de referencia sobre modelos dinámicos de la tasa de interés” y la maestría con la tesina “Clasificación de la cartera mediante análisis discriminante y cópulas vine”. En la actualidad es docente del área de finanzas en Montessori Escuela de Comercio Exterior y de Aduanas. Sus tópicos de interés son los modelos de tasas de interés, evaluación de carteras de inversión y los métodos no paramétricos en Finanzas. Ha publicado artículos en diversas revistas como *El Trimestre*

Económico y ha participado como ponente en varios congresos de contabilidad y finanzas.

Harold Hernández Lefranc

Es licenciado y magíster en Antropología por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP); realizó estudios de doctorado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Es director del Centro de Investigación de la Universidad Norbert Wiener; y docente auxiliar de la UNMSM. Trabaja temas vinculados a ideología.

Martín Monsalve Zanatti

Es doctor y magíster en Historia por la Universidad de Stony Brook (State University of New York). Actualmente es profesor del Departamento Académico de Humanidades de la Universidad del Pacífico y director de *Apuntes*, revista de ciencias sociales editada por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Ha trabajado temas relacionados con la historia política del Perú del siglo XIX. Actualmente investiga la historia de la empresa y los negocios en el Perú, abarcando como ejes centrales la evolución de las formas administrativas de las empresas, la formación de grupos económicos y el impacto de la acción del Estado y los cambios económicos en las firmas. Sus más recientes publicaciones son *La industria y el mercado interno en el Perú 1821-1930* (2011) y *La historia oral y la historia empresarial: posibilidades para el estudio de la cultura gerencial* (2012).

Carlos Parodi Trece

Es *master of arts* en Economía por la Georgetown University y licenciado y bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico, donde es profesor del Departamento Académico de Economía. Entre sus publicaciones más importantes se encuentran: *Economía de las políticas sociales* (Lima: Universidad del Pacífico 1997), *Perú 1960-2000: políticas económicas y sociales en entornos cambiantes* (Lima: Universidad del Pacífico, 2000); *Globalización y crisis financieras internacionales: causas, hechos, lecciones e impactos económicos y sociales* (Lima: Universidad del Pacífico, 2001); *La crisis argentina. Lecciones para América Latina* (Lima: Universidad del Pacífico, 2003); *Globalización: ¿de qué y para qué?*

Lecciones de la Historia (Lima: Universidad del Pacífico, 2005); *La primera crisis financiera internacional del siglo XXI* (Lima: Universidad del Pacífico, 2011).

Luis Alfonso Ramírez Carrillo

Es doctor en Ciencias Sociales con especialidad en Sociología por el Colegio de México y profesor investigador en la Universidad Autónoma de Yucatán, Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi. Ha publicado veintidós libros: doce como autor único, cinco como coordinador y cuatro como coeditor, y medio centenar de capítulos de libros y artículos científicos. Trabaja temas sobre desarrollo regional, cultura empresarial y migrantes sirio-libaneses en el sureste de México. Ha recibido diversas distinciones, como el Premio Nacional de Investigación en Ciencias Sociales de la Academia Mexicana de Ciencias. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (SNI) y de diversas comisiones académicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (Ciesas). Asimismo es director de la *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*.

Beatriz Rodríguez-Satizábal

Es profesora instructora e integrante del grupo de investigación Historia y Empresariado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Uniandes). Actualmente se encuentra realizando sus estudios doctorales en Historia Económica en la London School of Economics (LSE), es coeditora del *Boletín Historia y Empresariado* (Uniandes) e integrante del comité editorial de *NepHis*. Estudió el pregrado en Economía en Uniandes (2003) y una maestría en Historia Económica en la LSE (2010). Su principal interés es la historia empresarial con énfasis en la historia de empresa en América Latina. Su tesis de doctorado estudia la evolución de los grupos económicos en Colombia en la segunda mitad del siglo XX.

Tomás Undurraga

Es doctor en Sociología por la Universidad de Cambridge, Inglaterra, y bachiller en Sociología de la Universidad Católica de Chile. Sus temas de interés son la economía política

comparada en América Latina, especialmente centrada en Argentina, Brasil y Chile, y la sociología de la comunicación. Ha escrito sobre las respuestas latinoamericanas al neoliberalismo, las élites empresariales y los circuitos culturales del capitalismo en la región. Su tesis doctoral sobre las variedades de capitalismo en Argentina y Chile será publicada próximamente por Ediciones Universidad Diego Portales, Chile. Actualmente es investigador del Departamento de Historia y Filosofía de la Ciencia en la Universidad de Cambridge, donde estudia el papel de la prensa escrita en la discusión económica en Brasil <<http://www.econpublic.hps.cam.ac.uk>>.

David Wong Cam

Es doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad Comercial de Deusto (Bilbao, España) y licenciado en Administración por la Universidad del Pacífico. Actualmente es profesor del Departamento de Contabilidad de la Universidad del Pacífico. Es investigador del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) y es autor de varios libros como: *Empresas familiares: camino de exportación competitiva*, *Los grandes pequeños negocios* y *Finanzas corporativas: un enfoque para el Perú*. También ha escrito en revistas especializadas. Es consultor de empresas, especialmente en el área de pequeñas empresas familiares. Ha sido jefe del Departamento de Contabilidad de la Universidad del Pacífico y miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas de ahorro y crédito Efide y Ábaco.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

CORREO E.: tareagrafica@tareagrafica.com

PÁGINA WEB: www.tareagrafica.com

TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582

FEBRERO 2014 LIMA - PERÚ



GRUPOS ECONÓMICOS Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR EN AMÉRICA LATINA

En este libro, la Sociología, la Historia, la Economía y las teorías empresariales se unen para estudiar dos temas clave en la economía y política de América Latina: los grupos económicos y la mediana empresa familiar. Esta compilación de artículos se basa en estudios de caso por países para discutir los proyectos políticos de la élite económica en Chile, las características de los grupos económicos colombianos, la distinción entre grupo económico y grupo industrial en México (además de la trayectoria de los estudios empresariales en ese país) y las fortalezas y debilidades de las medianas empresas familiares en el Perú. En cada uno de los artículos el lector encontrará, además del análisis del caso particular, una discusión sobre los marcos analíticos y las taxonomías que se utilizan en nuestra región para discutir los temas ligados a grupos económicos y mediana empresa familiar.

ISBN: 978-9972-57-275-3



9 789972 572753