

DOCUMENTO DE DISCUSIÓN

DD/12/10

La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas

David Wong, Carlos Parodi y Martín Monsalve



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© 2012 Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico

DD/12/10

Documento de Discusión

La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas

David Wong, Carlos Parodi y Martín Monsalve

Diciembre 2012

Resumen

En el siguiente documento se aborda desde una perspectiva administrativa, económica e histórica la evolución de la mediana empresa y la creación de ventajas competitivas en este sector a lo largo del siglo XX y principios del XXI. Se analiza el impacto de la mediana empresa en la economía peruana y su desarrollo histórico como institución administrativa y económica, a partir del caso de Gráficas C, una empresa familiar donde la segunda generación, bajo la guía del fundador, comienza a asumir puestos gerenciales. Es, además, 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.

Palabras clave: mediana empresa – empresa – Gráficas C – empresa familiar

Correo de los autores: wong_de@up.edu.pe, Parodi_CAJ@up.edu.pe, monsalve_ma@up.edu.pe

* Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente aquellas del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Índice de Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	<i>Path dependence</i> o dependencia de trayectoria	6
3.	<i>Path dependence</i> y la mediana empresa familiar	13
4.	La mediana empresa gráfica peruana	14
5.	<i>Path dependence</i> y las ventajas competitivas en la industria gráfica.....	16
6.	Bibliografía.....	21

1. 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 “empredurismo”, 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 en general. 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 encuentran 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 le 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 que parte de sus ventas fueran en el 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 adquirida (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 fin de validar o no las hipótesis expuestas al inicio del artículo.

2. *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 los ochenta 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 la afirmación anterior con el *path dependence*? El concepto de *path dependence*, ¿es igual a “la historia importa”? La pregunta es válida pues, en la medida 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 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 aun, 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 dependent* 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 dependent* 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 través 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: cuanto 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 torna 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 que se obtiene la ventaja inicial, la retroalimentación positiva excluye a los competidores. Koch, Eisend y Petermann (2009:69) consideran a 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 que otros hagan lo mismo.

d. Efectos de coordinación: los beneficios que un individuo recibe de una actividad aumentan en la medida 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 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, Schreyogg y Koch (2009:691) sugieren subdividirlo en tres etapas, cada una de las cuales constituye una configuración distinta dentro de la cual se toman decisiones (véase 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 dependent* es un pequeño evento que gatilla una secuencia con resultados impredecibles. En la medida 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 y Collier y Collier: 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.

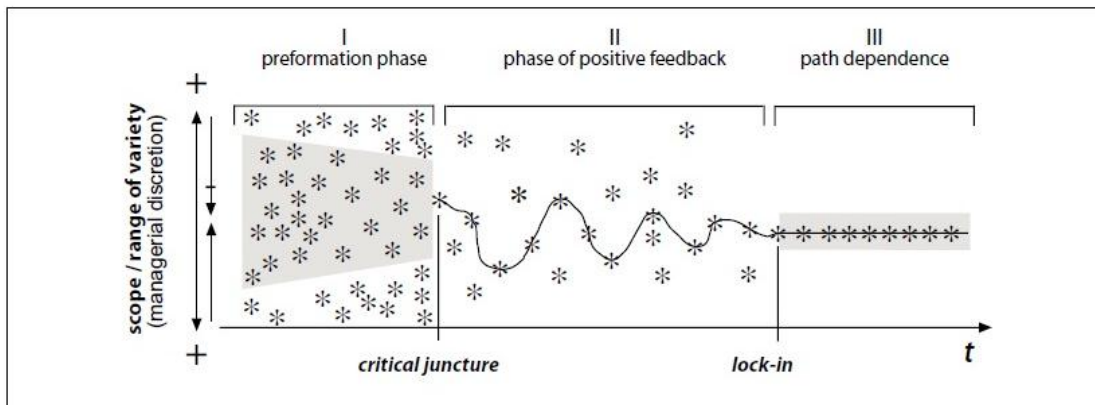
La fase II, denominada formativa, comienza con la coyuntura crítica. La característica central es la aparición gradual de una trayectoria, que reduce el rango de opciones disponibles y hace cada vez más inflexible el cambio, debido a los mecanismos de retroalimentación (véase la fase 2 en el gráfico). 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, Schreyogg y Koch (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 dependent*. Sydow, Schreyogg y Koch (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 dependent* 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 predominancia 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 determinada 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 y enfatiza que decisiones iniciales restringen las opciones posteriores con lo cual coloca a los resultados en una trayectoria (y no en otra) que depende de decisiones pasadas.

Gráfico: *Path dependence*



Fuente: Sydow Jorg, Schreyogg Georg y Jochen Koch (2009), “Path Dependence in Decision-Making Processes: Exploring the Impact of Complexity under Increasing Returns”, en, Business Research vol. 2, N°1, p. 692.

3. *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 en base a una combinación de recursos que son valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Berney, 1991). El estudio de la trayectoria de la 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 la 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; Tokararczyk, Hansen Green y Down, 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.

4. La 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 diez empresas medianas y cuatro 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 auditoría 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 I 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 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 *cassettes*, discos (*long plays*) y luego para los *compact disks*. Su empresa comenzó a crecer y llegó a tener alrededor de 25 trabajadores. Para asegurarse 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 desacuerdos 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.

5. *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 *know how* 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 los noventa 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 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, los 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 Getulio 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 mediana dedicadas a esta industria.

Fase 2:

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 empaque. 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 McDonalds, 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 McDonalds 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:

En la actualidad la situación de la empresa se encuentra en un proceso de estabilización de su desarrollo. Si bien cada vez la competencia de las otras empresas medianas es 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, Oscar de la Renta. Aplicando la tecnología que utilizan para los otros empaques y tomando ventaja de las mejoras implementadas en los procesos de producción. 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 le 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 puedan 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.

6. 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.

Arthur Brian (1989), "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events". En: *The Economic Journal*, vol. 99, N° 394, pp. 116-131.

Arrow Kenneth (2000), "Increasing returns: historiographic issues and path dependence". En: *The European Journal of the History of Economic Thought*, col. 7, N° 2, pp. 171-180.

Barney, J. (1991) "Firm Resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

Barney, J. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 2a ed.

Beyer Jurgen (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”. En: *Report Series*, Erasmus Research Institute of Management.

Collier Ruth y Collier David (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.

David Paul (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*, Elgar Publishing, England.

David Paul (1986), “Understanding the economics of QWERTY: The necessity of history”. En: Parker William (ed.), *Economic History and the modern economist*, Willey-Blackwell, pp. 30-49.

David Paul (1985), “Clio and the Economics of QWERTY”. En: *American Economic Review* 75, pp. 332-337.

Garud Raghu, Kumaraswamy Arun y Peter Karnoe (2010), “Path Dependence or Path Creation?”. En: *Journal of Management Studies*, vol. 47, N°4, pp. 760-774.

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 y Mary Williams y Ian Macmillan (2003) “A unified systems perspective of family firm performance”. En: *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 4, p. 451-465.

Hutzschensreuter, T; Pedersen, T. y Volberda, H. (2007) “The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research”. En: *Journal of international business studies*, vol. 38: 1005-1068.

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.

Leif, C. y Denison, D. (2006) “En qué se distingue la cultura de la empresa familiar”. En: WARD, J. (editor) *El éxito en los negocios de familia: Reflexiones sobre el saber no convencional*, Norma, Bogotá.

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. 205-226.

Lubinsli 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. 111-141.

Mahoney James (2000), "Path Dependence in Historical Sociology". En: *Theory and Society*, vol. 29, N° 4, pp. 507-548.

Miller, Danny (2003), "An asymmetry based view of advantage: towards an attainable sustainability. En: *Strategic Management Journal*, Vol. 24:961_976

North Douglas (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

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. 251-267.

Sydow Jorg, Schreyogg Georg y Jochen Koch (2009), "Organizational Path Dependence: Opening the Black Box". En: *Academy of Management Review*, vol. 34, N° 4, pp. 689-709.

Tokarczyk, E., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (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 No. 1: 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. 736-759.

Wong, D. (2010), *Empresas Familiares. Camino de exportación competitiva*. Universidad del Pacífico, Lima

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, p.1-15.

Zellweger, Thomas; Eddleston, Kimberly y Franz Kellermanns (2010) "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity". En: *Journal of family business strategy*, vol 1 No. 1: 54-63