

HACIA UNA TEORÍA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. ESTUDIO DE CASOS

DAVID
WONG CAM

HAROLD
HERNÁNDEZ LEFRANC

FIORELLA
CHOQUEGOTA

98

Apuntes de Estudio

Fondo
Editorial



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

HACIA UNA TEORÍA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. ESTUDIO DE CASOS

DAVID WONG CAM

HAROLD HERNÁNDEZ
LEFRANC

FIGURELLA CHOQUECOTA

98

Apuntes de Estudio

© David Wong Cam, Harold Hernández Lefranc y Fiorella Choquecota, 2021

De esta edición:

© Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141
Lima 15072, Perú

HACIA UNA TEORÍA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. ESTUDIO DE CASOS

David Wong Cam, Harold Hernández Lefranc y Fiorella Choquecota

1.^a edición digital: mayo de 2021

2.^a edición digital: julio de 2024

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN e-book: 978-9972-57-541-9

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2024-07523

doi: <https://doi.org/10.21678/978-9972-57-541-9>

Disponible en fondoeditorial.up.edu.pe

BUP

Wong Cam, David.

Hacia una teoría de las empresas familiares : estudio de casos / David Wong Cam, Harold Hernández Lefranc, Fiorella Choquecota. -- 1a edición. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2021.

124 p. -- (Apuntes de estudio ; 98)

1. Empresas familiares
2. Empresas familiares--Perú--Estudio de casos
 - I. Hernández Lefranc, Harold.
 - II. Choquecota, Fiorella.
 - III. Universidad del Pacífico (Lima)

658.041 (SCDD)

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

Derechos reservados conforme a Ley.

Contenido

Introducción	7
1. Aspectos generales	11
1.1 El empresario como factor de crecimiento	11
1.2 Contexto histórico de los casos: 1970-presente	12
2. Relación entre proyecto familiar y empresa	21
2.1 La gestión de empresas en las perspectivas economicista y global	21
2.2 El consumo en las perspectivas economicista y global	24
2.3 Casos referidos a proyectos familiares	31
2.3.1 Caso García	31
2.3.2 Caso Ching	33
3. Los factores de crecimiento de empresas promisorias	35
3.1 Dinámica de la familia: gestión de conflictos	35
3.2 Casos referidos a conflictos	39
3.2.1 Caso Pérez	39
3.2.2 Caso Li	40

3.3	La innovación en la E. F.	42
3.4	Caso referido a innovación	44
3.4.1	Caso Flamante	44
3.5	La <i>path dependence</i> como barrera intangible	46
3.6	Caso referido a <i>path dependence</i>	50
3.6.1	Caso Gráfica C	50
3.7	El capital social: el valor de los contactos	54
3.7.1	La dimensión estructural	54
3.7.2	La dimensión cognitiva	56
3.7.3	La dimensión relacional	57
3.7.4	Casos referidos a capital social	59
3.7.4.1	Ana Camacho	59
3.7.4.2	Juvenal Sánchez	60
3.7.4.3	Rodolfo Bustíos	61
3.7.4.4	Alberto Rosales (véase el caso Rosales)	62
3.7.4.5	Descripción de los casos y sus distintos niveles de capital social	63
4.	Estrategias de las EE. FF.	67
4.1	Ventajas competitivas de la E. F.	67
4.2	Estrategias propias de la E. F. según sus recursos distintivos	74
4.3	Análisis de la estrategia: rentabilidad y riesgo	79
4.4	Casos referidos al desarrollo de una marca	84
4.4.1	Caso Moreno	84
4.4.2	Caso Rosales	99
4.4.3	Caso Moda	109
5.	Conclusiones	117
	Referencias	121

Introducción

Se estima que, en el Perú, de 2008 a 2018, la población económicamente inactiva, pero con educación universitaria, representaba en promedio el 5,87% de la población económica total. Durante ese período, la tasa de desempleo de egresados universitarios ha ido creciendo en un 2,37% anual según el INEI. Esto equivale a afirmar que, durante el período señalado y aun con el nivel más alto de educación, aproximadamente 1 millón de personas han emprendido la búsqueda de trabajo e ingresos para sus familias. Este texto se interroga sobre por qué estas personas no han creado empresas; o, si ya las tenían, por qué no han trabajado en ellas, las han desarrollado o las han potenciado.

El objetivo de esta publicación es indagar acerca de las empresas que sí evolucionaron desde sus inicios, con pocos recursos o ninguno, hasta llegar a convertirse en medianas empresas. La definición de estas empresas es tarea difícil, pero pueden mencionarse algunas características: crecen alejadas de sus negocios tradicionales, aunque permanecen con portafolios concentrados; en casos excepcionales, llegan a convertirse en corporaciones que manejan un portafolio diversificado. Para esto, no solo se busca esbozar los factores de su crecimiento, sino analizarlos en un contexto. Este desarrollo involucra tramas y protagonistas susceptibles de conflictos, con sueños que quieren cumplir y guiados por valores que condicionan sus decisiones. Un común denominador en las fases iniciales de desarrollo de la empresa es una gran desconfianza hacia agentes externos, por lo que muchas adoptan una organización familiar como la mejor forma de contrarrestar esta dificultad.

Se espera que estos apuntes de estudio sirvan de apoyo a alumnos y profesores involucrados en carreras ligadas al mundo empresarial. Hasta ahora, los estudios se han concentrado en las grandes empresas familiares, por lo que este texto se esfuerza en llenar un vacío en la literatura sobre el tema. El lector podrá encontrar el estudio de diversos temas que competen a los estadios anteriores a la fase corporativa: ¿cuál es el perfil del empresario cuando empieza sin recursos?, ¿es el mismo en una etapa de consolidación?, ¿por qué es propenso a conflictos?, ¿cómo podría resolverlos? Si la evolución de una empresa involucra nuevos desafíos, ¿cómo adquiere nuevos conocimientos?, ¿qué limitaciones existen para este aprendizaje? Y, finalmente, si el empresario opera en un mercado emergente, ¿qué tipo de innovación podría diseñar? y ¿qué estrategias puede diseñar que involucren una ventaja competitiva? Según Larsen y Goldstein (1993), solo el 30% de las empresas familiares pasa a la segunda generación y no más de la mitad de este porcentaje lo hace a las subsiguientes. Sin necesidad de ofrecer respuestas definitivas, los casos presentados en esta publicación permiten debatir y proponer guías que ayuden a esclarecer mejor estos avatares empresariales.

Hemos escogido presentar casos, pues son un método idóneo para el tipo de pregunta que se desea responder, más aún cuando, como afirma Yin (2008), son más importantes las causas de los hechos (es decir, el por qué) y el modo particular y complejo en que acontecieron (es decir, el cómo), que otros aspectos como la frecuencia de las variables de múltiples casos (es decir, el cuánto). Bajo dicha premisa, se podrá observar que algunos de los cuestionarios importantes se refieren al por qué y al cómo. Esta forma de análisis sintetiza mejor la realidad, ya que incluye contextos históricos, socioeconómicos e individuales.

El lector encontrará una estructura a lo largo del desarrollo del texto. En el primer capítulo, se abordarán algunos conceptos que deben estar claros en el momento de analizar los diversos casos empresariales; y, con el mismo objetivo, se reseña de manera concisa el panorama histórico en el que los actores económicos se han desenvuelto. De esta manera, se proveen las herramientas para evaluar no solo las decisiones e influencias inmediatas, sino el contexto que opera detrás de ellas. En el segundo capítulo, ya entrando en un desarrollo teórico, se contrastan las perspectivas economicista y global y su relación con las empresas familiares. A partir de este punto, comienza el planteamiento de casos para su posterior discusión. Teniendo en cuenta los motivos y sueños de los agentes empresariales en el momento de iniciar su emprendimiento, el tercer capítulo estudia los factores principales que determinarán si este tendrá éxito y podrá lograr un crecimiento y una sucesión posterior. Diferentes elementos, como la gestión de conflictos, la innovación, la *path dependence* y la gestión del capital social, serán evaluados con sus respectivos casos de estudio. A continuación, el cuarto capítulo expone sobre las estrategias o rutas de desarrollo que las empresas familiares toman respectivamente, pues no existe una única fórmula de éxito y crecimiento asegurado al operar en diferentes circunstancias que influyen en la

toma de decisiones. Por último, el texto culmina con las conclusiones, que recapitulan los puntos cardinales de la publicación.

Los autores han estudiado la empresa familiar desde hace varios años. Estas investigaciones han derivado en publicaciones: libros y artículos en revistas indexadas. Algunas de estas divulgaciones –en ciertos casos segmentos enteros– fueron incluidas en la publicación. Cada uno de estos trabajos se encuentra referenciado en la bibliografía.

1. Aspectos generales

1.1 El empresario como factor de crecimiento

Es posible determinar un estilo de vida distintivo en aquellas empresas que se inician con escasos recursos. En concreto, existen dos estilos de vida con valores distintos: el migrante y el ciudadano (Wong, 1996). El estilo migrante supone valores de desinhibición ante el trabajo manual, sacrificios en el nivel de vida para iniciar un negocio con poco capital, y capacidad de ahorro a pesar de contar con ingresos exigüos. Para ilustrar mejor este punto, se recoge el testimonio de Moreno, empresaria del gestor de estilo de vida migrante y uno de los casos que se estudia, que retrata la desinhibición ante el trabajo manual:

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

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

Por ejemplo, un empresario limeño ciudadano en el negocio de la agroindustria decía lo siguiente con respecto a las ventajas de haber obtenido una formación técnica para la instalación de una empresa de procesamiento de papas:

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

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

1.2 Contexto histórico de los casos: 1970-presente

Los casos de empresas y emprendimientos familiares presentados a lo largo de esta publicación son peruanos; sin embargo, comparten similitudes con sus pares latinoamericanos al estar todos inmersos en un continente que tradicionalmente se ha ubicado en la periferia económica del sistema internacional.

Desde esta perspectiva, se espera que el lector no solo pueda identificar esos patrones comunes en las empresas familiares, sino que también extrapole la teoría presentada y pueda aplicarla a algún otro caso de estudio tal vez más cercano. No obstante, también es necesario comprender que las dinámicas en las que se desarrollaron estas empresas reseñadas son particulares a un contexto político y económico específico. Por tal motivo, en las siguientes

líneas se presentará un breve repaso de los ciclos económicos peruanos, desde la década de 1970 hasta la actualidad, que ayuden a contextualizar y entender mejor las decisiones que los protagonistas de los casos presentados tomaron, o las circunstancias que influyeron en ellos.

Como preámbulo, es necesario tener en cuenta que la periodificación económica peruana puede tener diferentes caracterizaciones dependiendo del enfoque que el investigador emplee. En esta publicación, se propone abordar esta historia según el vaivén entre el liberalismo y el proteccionismo que distintos Gobiernos han impuesto en el Perú. Aunque desde una visión regional es posible determinar que, tras la caída de la Bolsa de Valores de Nueva York en 1929, Latinoamérica optó por un proteccionismo en aras de generar una industria propia, el Perú aplicó dichas medidas económicas de manera menos contundente que sus países vecinos, pues la consigna general siempre fue que el Estado tenga un rol intervencionista mínimo en el mercado. Este modelo sería interrumpido tras la llegada al poder de los militares a finales de la década de 1960, como se explicará a continuación.

Ciclo económico de la década de 1970

Este ciclo se inauguró en 1968 con el golpe de Estado del general Juan Velasco Alvarado, quien instaló al Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas en el poder. Se inició un plan de «transformación estructural», cuyo objetivo era posicionar al Perú como un país autónomo y nacionalista. Sus obras más significativas fueron la expropiación de la transnacional International Petroleum Company (IPC), la gestión de Petroperú para que se encargue de la explotación del recurso en la Costa norte y en la Selva, y la reforma agraria, que se centró sobre todo en las grandes haciendas del norte.

En 1970, la Ley de Reforma Industrial creó las «comunidades industriales» entre las empresas manufactureras modernas que representarían a los trabajadores y permitirían una participación cada vez mayor en la propiedad, gestión y utilidades de la empresa. Si bien en un inicio el proyecto reformista militar contemplaba una alianza con los empresarios para transformar el país (a través de subsidios y reducción de impuestos en diálogo con la Sociedad Nacional de Industrias), luego consideró a dicho grupo como un potencial rival político, por lo que buscó minimizar su influencia con dicha reforma (Monsalve & Puerta, 2020). Por otro lado, se estipulaba que el capital extranjero se debía reducir paulatinamente en estas empresas hasta un nivel de propiedad minoritario. El capital extranjero redujo su participación a un 40% del nivel anterior a Velasco. Se anunció, a su vez, el establecimiento de un nuevo tipo de empresa mixta entre el Gobierno y las cooperativas de trabajadores, que serían conocidas como de «propiedad social» (Thorp & Bertram, 2013).

De esta manera, el Estado pasó a cumplir el papel que antes tenía el capital extranjero en el desarrollo de la minería, el petróleo, la electricidad y los ferrocarriles. Tomó a su cargo casi

todo el sistema bancario, la comercialización de las exportaciones y el sector pesquero en su totalidad; y realizó reformas para beneficiar a los empleados de las empresas de este sector moderno (Thorp & Bertram, 2013). Sin embargo, no hubo un crecimiento industrial, como los militares creyeron que ocurriría. No hubo inversión privada en la agricultura por la incertidumbre de la reforma y tampoco se invirtió en la manufactura. El Gobierno tuvo que pasar a ser el principal inversionista. No se consiguió una economía mixta, sino un capitalismo de Estado (Thorp & Bertram, 2013).

En la tabla 1, se observa el patrón de la propiedad empresarial en el sector moderno (valor agregado como porcentaje del PNB):

Tabla 1
Patrón de la propiedad empresarial

	Antes de la reforma	Después de la reforma
Estado	11	26
Capital privado nacional	30	22
Capital extranjero	21	8
Cooperativas, etc.	-	6
Total del sector moderno	62	62

Fuente: tomado de Thorp y Bertram (2013, p. 493).

Como el sector privado comenzó a declinar con los años y se rechazaba una reforma tributaria porque amenazaba el sector civil de clase media que apoyaba al Gobierno, se optó por préstamos extranjeros y el aumento de la deuda pública. Las consecuencias fueron el fracaso del proyecto de autonomía económica, una caída cíclica de los precios de exportación, dependencia de la importación de alimentos y bienes industriales intermedios, y un aumento vertiginoso de la deuda externa (Thorp & Bertram, 2013).

Cuando Morales Bermúdez tomó el poder en 1975, se enfrentó a un período de depresión con la inflación de costos. Para 1977, el costo de vida había aumentado en un 40% (Thorp & Bertram, 2013).

Ciclo económico de la década de 1980

Con la salida de los militares y el retorno a la democracia, hubo una gran expectativa por un remontamiento económico. En 1980, Fernando Belaúnde regresó al poder e instauró un plan de medidas económicas ortodoxas y de liberación del mercado. Entre ellas, se trató de controlar el déficit fiscal al restringir el gasto público y devaluar la moneda, lo que encareció

las importaciones. A su vez, se trató de controlar la inflación con la eliminación de aranceles, además de reducir el intervencionismo estatal y su carga presupuestal. Por último, se favoreció la privatización y tercerización de actividades y servicios públicos (Parodi, 2004). El plan era causar una recesión que pudiese estabilizar la economía y dinamizar las exportaciones, pero el impacto fue mayor de lo previsto y se redujo el PIB en un 3% el primer año, lo que conllevó un aumento constante del déficit fiscal (Parodi, 2004).

Respecto a la industria manufacturera, las exportaciones disminuyeron y las importaciones aumentaron, lo que generó un déficit comercial. Muchos de los productos importados eran vendidos por comerciantes ambulantes (un fenómeno que se expandió enormemente en este período), lo cual, a mediano plazo, llevó a la quiebra a las manufactureras locales y a un mayor desempleo (Sean, 2001).

Belaúnde se vio obligado a suspender el servicio de la deuda justo cuando un fenómeno de El Niño golpeó severamente al país, lo que redujo el PIB en un 12,6%. En sus intentos de reajustar la economía nacional, se aumentaron los precios en un 160% en promedio, lo que generó una inflación del 125%. Esta alza incontrolable golpeó sobre todo al sector de los precios controlados, como el de los alimentos, a medida que los salarios disminuían (Parodi, 2004).

La crisis solo se agravó durante el mandato de Alan García, aunque hubo un cierto control inicial en los años de 1985 a 1987. El Gobierno aprista ajustó los precios al elevarlos y congelarlos, al mismo tiempo que aumentaba los sueldos por encima de la tendencia inflacionaria para incentivar la demanda. En cuanto a la industria, ofreció beneficios como un crédito barato para el agro y la industria, además de barreras arancelarias; y una restricción del pago de la deuda externa no mayor del 10%. El optimismo desapareció cuando la demanda incentivó en demasía las importaciones en desmedro de las exportaciones, al mismo tiempo que las reservas desaparecían. El déficit fiscal pasó de un -6,4% en 1986 a un -8,4% en 1989 (Parodi, 2004, p. 206). Finalmente, todos estos factores causaron un resurgimiento de la crisis a extremos sin precedentes. Para 1989, la inflación llegó a un récord histórico del 2.775,3% y la proporción de pobres aumentó a un 54% en 1990 (Parodi, 2004).

Uno de los aspectos más resaltantes de este período fue el crecimiento del sector informal urbano. Si bien surgió a finales de la década de 1960, la crisis económica de este nuevo período agigantó su huella en la economía nacional. En 1976, los censos indicaban una cantidad de 61.343 vendedores ambulantes en Lima; para 1985, eran 84.327; y para 1994, 182.167 (Cosamalón, 2018).

Un análisis importante de este fenómeno fue propuesto por Hernando de Soto. De Soto criticó que una excesiva reglamentación y burocratización del Estado en la década de 1980 dificultaban el acceso al mercado y elevaban innecesariamente los costos de formalidad, motivo por el que los actores económicos optaban por el sector informal tras

un cálculo de costo-beneficio. Sin embargo, este acercamiento no permite diferenciar las actividades informales de tipo capitalista (cuyo objetivo es la acumulación o como estrategia para enfrentar dificultades) de aquellas con otros fines, como el de supervivencia en medio de la crisis, y que se relacionan con la venta callejera de insumos, bienes y servicios (Cosamalón, 2018).

Ciclo económico de la década de 1990

En julio de 1990, Alberto Fujimori se instaló en el Palacio de Gobierno. Su plan de recuperación económica se basó en una liberalización del mercado: privatización de empresas públicas, simplificación y reducción arancelaria, desregulación del régimen cambiario, reinsertión en el mercado internacional, etc. Todas estas medidas se aplicaron en un paquete conocido como «*shock*», y si bien lograron terminar con la crisis, a corto plazo provocaron una recesión devastadora con su inflación preventiva del 397% (Parodi, 2004). Esta reorganización de la economía significó la implantación del neoliberalismo, sistema que guía la economía peruana hasta la actualidad.

Las reformas en el mercado de capital pretendieron ayudar a las empresas a aumentar el capital y proveer a los inversionistas de un mercado de productos financieros. A su vez, se introdujo un sistema privado de pensiones (AFP), el cual se convirtió en un inversionista institucional importante en el mercado.

Por su lado, las privatizaciones generaron un aumento del flujo de capitales del exterior, lo que, combinado con una mejor coordinación de la política monetaria y fiscal, permitió un crecimiento sostenido del PIB (5,2% en 1993, 12,3% en 1994 y 7,4% en 1995). Este crecimiento en la inversión y la demanda requirió compras de insumos de bienes y de bienes de capital importados para la industria, lo que puso a las importaciones por encima de las exportaciones. El déficit de la balanza comercial resultante obligó a tomar medidas que atenuaran la expansión de la demanda interna y redujeran las importaciones, mientras que la inflación seguía disminuyendo hasta un 6,5% en 1997 (INEI, 2016).

Ciclo económico de la década de 2000 en adelante

Si bien a finales de la década de 1990 hubo una desaceleración económica producto del límite de las privatizaciones, de desastres naturales como el fenómeno de El Niño y el alcance de la crisis asiática, el nuevo milenio vio la consolidación del modelo adaptado por el Gobierno de Fujimori. Un indicador de la saludable economía peruana ha sido un crecimiento anual promedio del PIB del 5,6% y luego del 6,9%. Los factores que posibilitaron esto fueron el crecimiento de la economía china, que elevó el precio de las materias primas que el Perú exporta, la suscripción de tratados bilaterales de comercio, la afluencia de inversión extran-

jera y el superávit de la balanza comercial, que ha mantenido estable el tipo de cambio de la moneda nacional (INEI, 2016).

Gracias a estos indicadores, la demanda interna ha podido crecer sostenidamente a un 9,7% anual, lo que sustenta un mayor consumo y desenvolvimiento de las inversiones privada y pública. El consumo interno contrarrestó la caída de la inversión privada y de las exportaciones en la crisis financiera de 2008, cuando el Perú tuvo un crecimiento del 1,1% pese a que la producción mundial se contrajo en un 0,6%. Algunos indicadores de esta expansión del mercado han sido la construcción de centros comerciales y residenciales a lo largo del país. Esta consolidación del crecimiento económico propulsó al Perú como uno de los países más prometedores para la inversión. Según el informe *The global competitiveness report 2014-2015*, elaborado por el Foro Económico Mundial, el Perú se ubicaba dentro de los 21 países del pilar de desarrollo económico y, en consecuencia, fue calificado como un lugar propicio para realizar negocios (INEI, 2016).

Las empresas familiares en la historia peruana y latinoamericana

Diversos historiadores han señalado que una diferencia crucial entre las empresas latinoamericanas y las de países más desarrollados en el hemisferio norte es el capitalismo gerencial, el cual habría tenido un desarrollo mucho más lento en esta región. En otras palabras, fundadores y dueños de empresas trataron de controlar sus negocios ya sea directamente o con gente de confianza. Esta necesidad de confianza ocasionó que la forma empresarial dominante no sea la compañía limitada impersonal, sino el grupo familiar (Miller, 1999a).

En su máximo desarrollo, grupos familiares controlaron diferentes sectores de la economía latinoamericana. Su organización estaba unida no por una estructura administrativa formal, sino por redes familiares o cierto grado de parentesco. Es fácil identificar los grupos familiares, pero lo difícil es explicar la naturaleza de sus tomas de decisiones y pensamiento estratégico, además de los motivos de su auge y decadencia (Miller, 1999a). No obstante, se ha podido establecer un elemento común en estos grupos: la importancia del comercio como medio para acumular las finanzas y los contactos para la diversificación hacia otros campos, y como medio para ganar experiencia empresarial. Sin mencionar, además, que el comercio fue el medio más fácil para que jóvenes migrantes se pudieran desenvolver a lo largo de la historia latinoamericana, fueran estos de origen provinciano o extranjero (Miller, 1999a).

Sobre este último punto, los grupos empresariales fundados por migrantes extranjeros fueron cruciales en el desarrollo económico latinoamericano. En el Perú, por ejemplo, se estudia la peruanización de los grupos Gildemeister, Wiese, Romero, Gibson y Ricketts. Como ya se indicó, la cuestión es determinar las formas de organización que estas familias adoptaron y las naturalezas de corto plazo de sus estrategias comerciales (Miller, 1999b).

No obstante, si uno mira a los emprendimientos pequeños, se debe reconocer de igual manera la extensión en las que firmas pequeñas transformaron sectores clave de la economía peruana. Un ejemplo está en el transporte al interior del país, donde individuos fundaron pequeñas empresas con el capital producido en sectores modernos de la economía, como la minería o el comercio. A inicios del siglo XX, hubo un desarrollo en la industria manufacturera en muchas ciudades de provincia, además de inversiones privadas en sectores públicos que fueron ignorados por inversionistas extranjeros por su escasa importancia fuera de Lima. Esta forma de expansión comercial interna fue común a mediados del siglo XX (Miller, 1999b).

Los pequeños empresarios locales no contaron con acceso al crédito y a la tecnología, por lo que les fue difícil expandirse. Sin embargo, parece que empresarios medianos optaron voluntariamente por no hacerlo, pues hubiese significado el empleo de una fuerza permanente de trabajadores; además de la legislación y los costos de seguridad social, y las leyes industriales, las cuales podían expropiar toda la empresa si crecía demasiado rápido. Prefirieron operar en un sistema laboral basado en la subcontratación, para reducir costos y facilitar la transferencia de recursos fuera de la empresa. Esto también les evitaba confrontar problemas industriales que podían surgir por la presencia de sindicatos (Miller, 1999b).

A través del estudio de los grandes grupos familiares peruanos, Tatsuya Shimizu ha determinado una clasificación de tres subgrupos para el país: las exclusivas, que controlan exclusivamente la administración y la propiedad de la empresa; las mayores, donde la familia tiene un fuerte control, pero no la exclusividad de la empresa; y las conjuntas, donde el control es compartido con otras familias o con capital extranjero (Shimizu, 2004).

Esta clasificación es dinámica, pues las empresas familiares comienzan generalmente siendo exclusivas, pero, a medida que se diversifican y que enfrentan diversas coyunturas económicas, evolucionan a mayores o conjuntas; o se dividen y designan las partes en esos criterios mientras que la empresa núcleo queda como exclusiva. En el Perú, la fuerte entrada de capital extranjero que ingresó con la liberalización de Fujimori causó una fuerte competencia de productos extranjeros para las empresas peruanas. En concreto, a inicios del siglo XXI, el capital extranjero dominaba el mercado del petróleo, la banca y las telecomunicaciones; mientras que las empresas peruanas dominaban los rubros de agricultura, construcción, cemento, bienes raíces e industrias textiles (Shimizu, 2004).

Este repaso por los ciclos económicos peruanos del siglo XX y XXI y la caracterización de sus empresas familiares sirve de preámbulo para un mejor entendimiento y contextualización de los casos de estudio que se verán a lo largo de este libro. Como no es un objetivo elaborar una detallada historia económica, se han presentado aquellos hitos relacionados directamente con la industria local y las herramientas a disposición de los empresarios locales. Muchos emprendimientos y empresas familiares han tenido una historia que recorre las décadas de

desarrollo de la economía peruana. Estas diferentes coyunturas han influenciado la toma de decisiones de estos agentes económicos y, en consecuencia, muchas veces determinaron su rumbo.

Esta publicación pretende explicar cómo estos grupos familiares llegan a convertirse en organizaciones sofisticadas frente a otros grupos peruanos. En el lenguaje de este texto, cómo nuevas empresas (en mercados emergentes, la falta de financiamiento y acceso a tecnología de punta afectan agudamente a estos emprendimientos) llegan a convertirse en corporaciones. En esta evolución, pueden esbozarse varias hipótesis plausibles: uno, las empresas cosmopolitas son una élite reducida; dos, las nuevas empresas, que suelen empezar con escasos recursos, se ven obligadas a invertir inicialmente en negocios de bajas barreras a la entrada y salida (confecciones, como los casos Moreno y Rosales; calzado, como el caso Moda; *catering*, como el caso Pérez; o comercio herbolario, como el caso Li). El que una empresa nueva se convierta en promisoría involucra aspectos que serán explicados a lo largo del texto. Hasta donde conocemos, son pocos los textos que han explicado este proceso.

2. Relación entre proyecto familiar y empresa

Toda trayectoria es pertinente si supone un porqué, es decir, según su aporte al proyecto familiar y al riesgo que se afronta. El proyecto familiar constituye la razón de ser de la empresa. Todo emprendedor busca un sueño, plasmado en un objetivo –implícito o explícito– que puede ser de cualquier índole. Este sueño le ofrecerá un sentido de vida, lo que lo motivará a vencer todas las vicisitudes de una aventura empresarial.

Existen dos perspectivas en todo proyecto familiar. La primera, denominada economicista, presume que el individuo busca un solo objetivo: el económico. Define la felicidad (enfoque hedonista) como consumir más y mejor, es decir, la motivación es el placer como fin y fundamento de la vida. El consumo es la guía de la producción. La segunda perspectiva, la global, complementa el objetivo económico con otros como la búsqueda del reconocimiento y la autorrealización. Define la felicidad (enfoque intrínseco) como el proceso en el que el ser humano transcurre desde un consumo cultivado hacia una experiencia óptima que le ofrezca un sentido de vida (Reme, 2005).

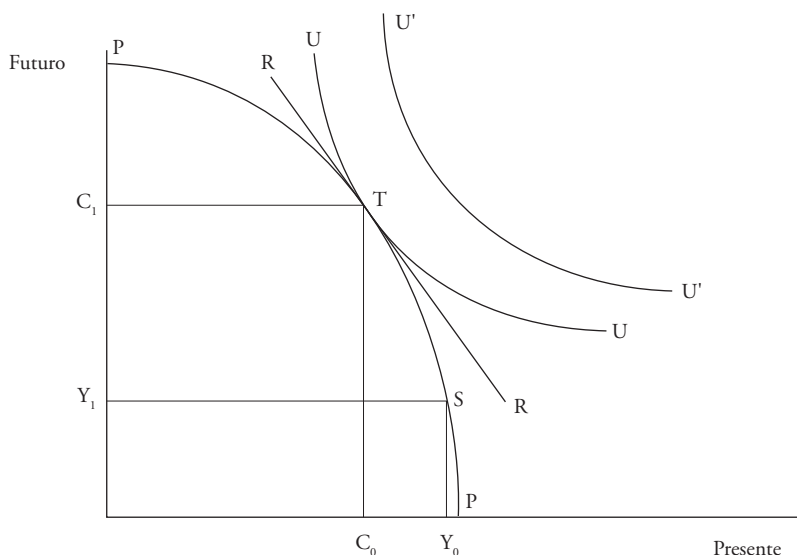
2.1 La gestión de empresas en las perspectivas economicista y global

Desde la primera perspectiva, la racionalidad del tomador de decisiones debe guiarse por el ámbito económico, donde un mayor consumo supone mayor felicidad. Sobre este punto,

es necesario indicar algunos supuestos: los empresarios solo venden en el mercado local, las tasas de interés pasiva y activa son iguales y se trata de un mercado que opera con certeza (Del Mastro & Wiese, en prensa). Las dos figuras que se muestran a continuación explican la forma en que un individuo logra el mayor consumo. En la figura 1, los individuos no disponen del mercado de capitales, por lo que no disfrutan de intereses por depósitos ni pueden pedir prestado; en la figura 2, cuentan con estas instituciones financieras. Solo se dispone de dos períodos: el presente y el futuro.

El mayor consumo involucra coordinar tres variables económicas clave (figura 1): los gustos de los consumidores, las combinaciones de consumos entre hoy y el futuro que me ofrezcan mayor felicidad (curva de indiferencia UU , como luego se observará; mientras más alejada del origen, mejor) y las oportunidades de negocio posibles (frontera de posibilidades de producción, PP). Puede notarse que se puede consumir menos en el presente y producir más, o consumir más en el presente y, por tanto, producir menos. La ausencia del mercado de capitales no permite trasladar la producción de un período a otro; en consecuencia, la producción es igual al consumo. Por el punto S , pasa una curva de indiferencia de menor satisfacción que las mostradas. Puede notarse que el mayor bienestar ocurre en T , donde se consume C_0 en el presente y C_1 en el futuro.

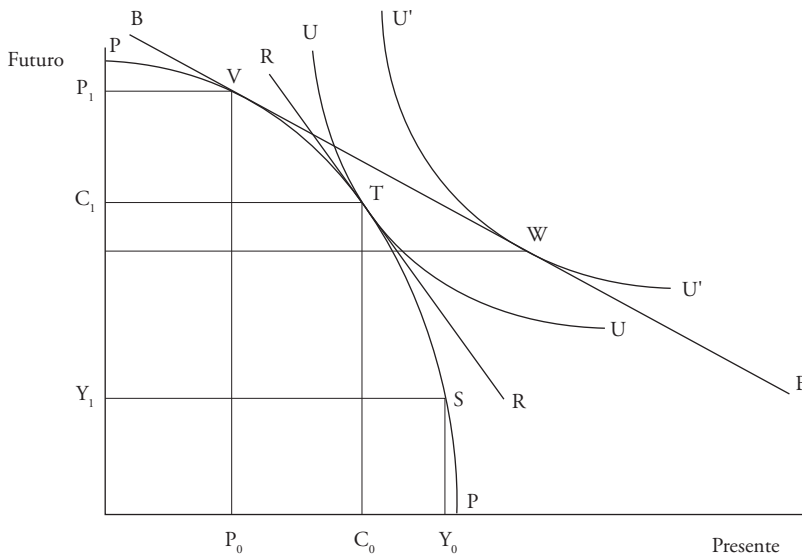
Figura 1
Consumo, gustos y oportunidades de negocios



Fuente: Gómez-Bezares (1991).

A la coordinación de las dos variables económicas anteriores se debe agregar la coordinación de una tercera, la tasa de interés (RR), premio para motivar a los ahorradores a sacrificar consumo presente por consumo futuro. Si la tasa de interés es suficientemente atractiva, se consumirá menos en el presente y más en el futuro. Puede observarse en la figura 2 que la recta BB permite la coordinación de la frontera de las posibilidades de producción y la tasa de interés en el punto V, pero además permite alcanzar una mayor curva de indiferencia en el punto W, lo que origina un mayor bienestar.

Figura 2
Consumo con la posibilidad de prestar y pedir prestado



Fuente: Gómez-Bezares (1991).

Sobre la gestión de empresas, en el enfoque global son necesarias algunas precisiones. El enfoque economicista simplifica enormemente la realidad, por dos razones. La primera consiste en que en la mayoría de los países el mercado de capitales no es desarrollado y, por lo tanto, el intercambio de consumo presente por futuro es limitado. La segunda razón refiere a que la mayoría de las empresas son pequeñas y sufren serias dificultades para obtener recursos. Los recursos se toman en su definición más amplia (no en el sentido restrictivo de dinero en efectivo): «incluye todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información y conocimientos controlados por una firma, y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia» (Barney, 1991, p. 101). De esta definición,

se rescata que parte de los recursos que necesita un empresario es el conocimiento, y que, además del que se adquiere en institutos educativos, el formal, también es necesario el tácito, que proviene de la experiencia.

La provisión de recursos está marcada por tres características: disponibilidad, si el recurso existe en el mercado; accesibilidad, si ambas partes están dispuestas a realizar el intercambio; e incertidumbre, si este supone un grado de sofisticación cuya calidad es difícil conocer de antemano.

Una empresa crece si dispone, por un lado, de capital humano y social, y, por otro, del financiero. El capital humano refiere a los conocimientos, habilidades y capacidades dentro de la empresa. El capital social son los recursos que pueden obtenerse por medio de contactos personales y de redes; este recurso, distintivo, desarrolla, en lo fundamental, conocimiento tácito. Una empresa recién creada empieza con escaso capital financiero (activos tangibles), y su capital humano importante se circunscribe a lo que dispone su núcleo familiar próximo. El capital social, los contactos, no siempre provee recursos y puede ser un impedimento para el crecimiento de la empresa (Lester, Maheshwari, & McLain 2013).

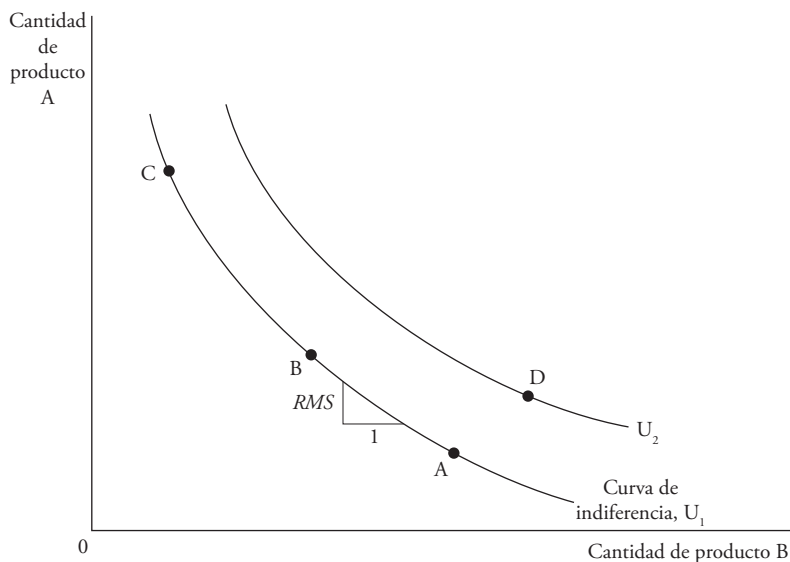
En un estudio sobre pequeñas empresas, se ha encontrado que ellas pasan por tres fases: la primera corresponde a un mercado de competencia perfecta; la segunda, como un vendedor en un oligopsonio; y la tercera, como oligopolio (Wong, 2014). La microeconomía sostiene que, en las dos primeras fases, los gestores obtienen rentabilidades magras. Esto puede explicarse por la dificultad para obtener recursos, en especial del tipo de conocimiento tácito. Entre otros factores, el mercado de capital no es desarrollado, muchas empresas operan sin poder en el mercado (competencia perfecta o vendedores en un oligopolio), y esta situación obedece a que tienen grandes dificultades en conseguir recursos.

2.2 El consumo en las perspectivas economicista y global

Primero se explicará el consumo desde la perspectiva economicista, abordando la teoría clásica del consumo. Las curvas de indiferencia son las mismas que en la figura 1, pero aquí se muestran las preferencias entre el consumo del producto A y el producto B o una combinación de ambos (véase la figura 3). Estas suponen que la utilidad marginal es decreciente, aunque siempre positiva. Mayor consumo es más felicidad. Por lo tanto, si el consumidor se sitúa en la curva más alejada del origen, estará más contento. Las características de estas curvas son cuatro: (1) se prefieren las curvas de indiferencia más alejadas del origen, (2) las curvas de indiferencia tienen pendiente negativa, (3) las curvas de indiferencia no se cortan y (4) la relación marginal de sustitución (RMS) refleja la tasa de sustitución por la que el consumidor está dispuesto a intercambiar un producto por otro manteniendo el mismo gra-

do de satisfacción. Es importante anotar que la elección hacia la máxima utilidad conlleva un resultado final inamovible. Así, por ejemplo, con respecto a la primera característica, una vez que el consumidor ha escogido la combinación de productos que le reporta la máxima utilidad, ninguna variable exógena (como el estatus) modifica este gusto. Así, también, dadas además las características 2, 3 y 4, los gustos no pueden modificarse.

Figura 3
Curvas de indiferencia



Fuente: Mankiw (1998, p. 411).

La perspectiva economicista del consumo tiene sus detractores. Becchetti, Corrado y Rossetti (2011) clasifican a los consumidores en seis tipos, en función de su nivel de ingreso y su grado de felicidad (entendida como satisfacción): (a) felices y solventes (*satisfied achievers*), cuando se han incrementado tanto su felicidad como su ingreso; (b) infelices e insolventes (*frustrated losers*), cuando han decrecido tanto su felicidad como su ingreso; (c) felices e insolventes (*satisfied losers*), cuando se ha incrementado su felicidad, pero ha decrecido su ingreso; (d) infelices y solventes (*frustated achiever*), cuando ha decrecido su felicidad, pero se ha incrementado su ingreso; (e) indiferentes y solventes (*indifferent achievers*), cuando, a pesar de haber incrementado su ingreso, son indiferentes a la felicidad; y (f) indiferentes e insolventes (*indifferent loser*), cuando, a pesar de haber disminuido su ingreso, les es indiferente la felicidad.

Sus conclusiones se basan en 71.228 encuestas realizadas entre 1991 y 2005 en el Reino Unido. Una primera observación es que, del total de la muestra, el 64% aumentó su ingreso y el 36% lo disminuyó. Podría pensarse que todos los solventes deben ser felices, pero solo un 16,4% presenta esa condición. Existe un significativo 47% que, a pesar de haber aumentado su ingreso, siente o que el ingreso no explica la felicidad o, contrariamente a lo pensado, es infeliz (aquí se encuentran los solventes divorciados).

En la misma perspectiva economicista, Hsee, Yang, Naihe y Shen (2009) discrepan de la conclusión que afirma que a un porcentaje significativo de solventes les es indiferente la felicidad o que son infelices. Sostienen que las nuevas teorías de la economía del comportamiento pueden explicar mejor la relación existente en el uso consumista del dinero y la felicidad.

Las curvas de utilidad en las nuevas teorías de la economía del comportamiento no pueden simbolizarse como curvas de indiferencia. Parten esencialmente de un principio importante: la posición relativa. Este paradigma supone que el consumo está influenciado por el estatus con respecto a otro consumidor y su ingreso, es decir, por una posición relativa. La perspectiva clásica supone que la elección del consumidor no es influenciada por estos factores. Es posible que un consumidor pueda consumir más porque dispone de mayor ingreso, pero si el resto de los compañeros consume aún más debido a que ganan más que él, estará menos feliz. En este sentido, la elección de consumo conlleva un resultado que depende del comportamiento de otros; por tanto, es modificable.

Hsee *et al.* (2009) reformulan la teoría clásica del consumo al diferenciar la experiencia de recibir ingreso que permite un mayor consumo y el consumo *per se*. Luego, distinguen un consumo de un producto cuyo nivel de satisfacción es razonablemente cuantificable sin referencias (por ejemplo, un calentador en el invierno en Nueva York: se puede regular la temperatura), de otro tipo de consumo cuyo nivel de satisfacción no es cuantificable y debe estimarse en función de referencias (por ejemplo, el peso de un diamante, la marca de una cartera de vestir, etc.). La teoría clásica del consumo es válida para un consumo cuyo nivel de satisfacción es cuantificable, pero cuando se trata de obtener más dinero para consumir productos cuya satisfacción no es fácilmente cuantificable, es válida la teoría de la economía del comportamiento. Los autores estiman de esta manera que ese 47% de solventes indiferentes o infelices podría disminuir, información lograda en el trabajo de Becchetti *et al.* (2011). Por lo tanto, los autores persisten en la creencia de que más dinero ofrece más felicidad.

En lo que sigue, se explica el consumo desde la perspectiva global. Este enfoque se reserva a los individuos que son actores activos y no pasivos de su destino. El fin del consumo no solo radica en la satisfacción de las necesidades básicas; además, se promueve el consumo cultivado, que nace del interior de la persona. Se muestra la perspectiva de George Simmel (1970), quien afirma que el consumo descansa en el corazón del proceso en el que los hom-

bres desarrollan su consciencia, en la capacidad de los individuos de darse cuenta de sus propios actos y de sus consecuencias. El individuo se cultiva, mejora y participa como miembro reflexivo en una sociedad. En este sentido, el acto de consumir no recae de manera exclusiva en el producto que se consume, sino que también es importante el sujeto que consume. Simmel define a este sujeto en todo su potencial para ser feliz (Holt & Searls, 1994). Dos ideas son fundamentales aquí: uno, valor no es igual a precio, es decir, un consumidor cultivado no necesariamente refleja el precio que se fija en el mercado; dos, el consumo puede analizarse o desde un enfoque instintivo o desde un enfoque teleológico.

En teoría económica, el precio se determina en función de la escasez y el gusto por el bien. El precio, según Simmel, es un concepto que se incluye parcialmente dentro de uno más sofisticado, el valor. Este concepto, que acepta las nociones de escasez y gusto, agrega dos características al consumo: el individuo es consciente (tiene un conocimiento reflexivo de las cosas) y, una vez que lo es, determina un objetivo que ofrece sentido a su vida. Si esto es así, la importancia esencial del consumo pasa de la acción en sí de consumir a la posibilidad de que el sujeto evalúe la pertinencia de su consumo.

Que los objetos, los pensamientos y los acontecimientos sean valiosos no se podrá decidir nunca de su existencia y contenidos naturales; su orden, si establecido de acuerdo con los valores, se distancia enormemente del natural. Son infinitas las veces que la naturaleza ha destruido aquello que, desde el punto de vista de su valor, podría aspirar a una mayor duración y ha conservado lo que carece de valor, incluso aquello que consume lo valioso en el ámbito de existencia.

[...]

La axiología, como proceso psicológico real, es parte del mundo natural; pero lo que con ella pretendemos, su significado conceptual, es algo opuesto e independiente de este mundo, tanto más cuanto que es la totalidad del mismo mundo, visto desde una perspectiva especial. Conviene tener claro que toda nuestra vida, en cuanto a su consciencia, discurre según pensamientos y apreciaciones de valor y que solamente adquiere sentido e importancia en la medida en que los elementos mecánicos de la realidad, trascendiendo su contenido objetivo, nos comunican una calidad y una cantidad infinita de valores. En el momento en que nuestra alma deja de ser un mero espejo desinteresado de la realidad –lo que, quizá, no es jamás, ya que hasta el mismo conocimiento objetivo solo puede originarse de una valoración de sí mismo– vive en el mundo de los valores, que aprehende los contenidos de la realidad según un orden completamente autónomo. (Simmel, 1977, pp. 17 y ss.)

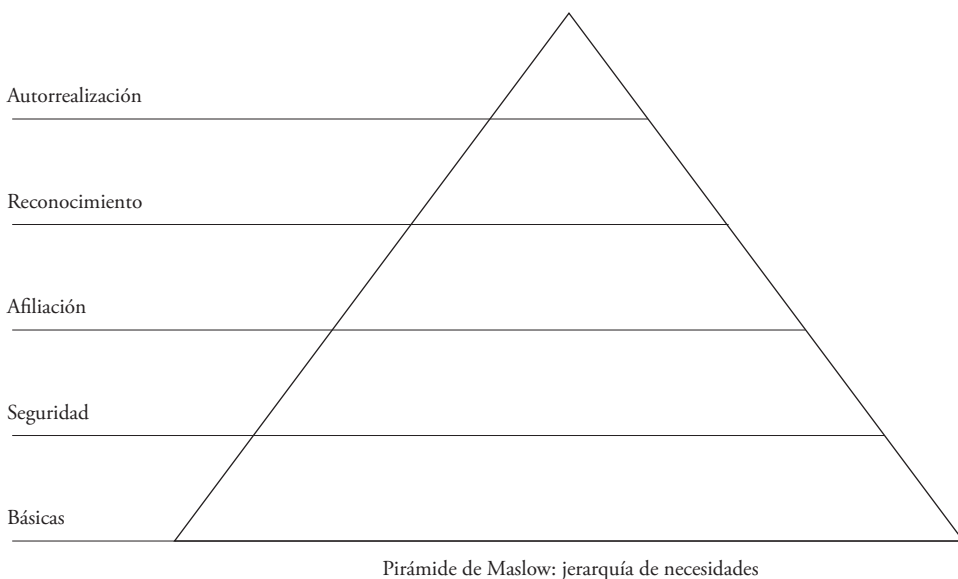
Un consumidor consciente relaciona su consumo con su objetivo en la vida, se da cuenta de que no solo se gasta para satisfacer instintivamente sus necesidades básicas, sino además por el aporte a su propósito. Simmel formula que, aparte de los procesos causales y lineales, cuyo origen proviene de sentimientos impulsivos y primitivos en la conciencia, existen acciones que se manifiestan como contenido de la conciencia, es decir, son una representación de los fines que se buscan. En otras palabras, uno maneja dichas acciones y no es manejado por ellas. Por lo tanto, la satisfacción resultante no es consecuencia de la mera acción, sino que se origina por las consecuencias que la acción produce.

Si una inquietud interior nos impulsa a una acción precipitada, nos encontramos con la primera categoría; si, por el contrario, esa misma inquietud es dirigida inteligentemente hacia el logro de un objetivo deseado, nos encontramos frente a la segunda categoría. Por ejemplo, si comemos impulsados por el hambre, realizamos una acción de la primera categoría, mientras que, si comemos por el placer culinario, se trata de la segunda categoría. Esta diferenciación es esencial por dos motivos: en la medida en que actuamos por meros impulsos (modo exclusivamente causal), no hay ninguna igualdad interna entre la constitución psíquica, que aparece como causa de la acción, y el resultado en que aquello desemboca.

No se desprecia el consumo para cubrir necesidades básicas; puede llevar al logro de un sentido de vida o de una experiencia óptima (conceptos que se explicarán más adelante). Si el sentido de vida de un individuo es disminuir la pobreza, debe promover la alimentación de sectores desfavorecidos. Si bailar posibilita experiencias óptimas, el desarrollo de las habilidades que permite este ocio involucra consumo básico en alimentación o salud.

Finalmente, se desarrolla el concepto del logro de la felicidad. Las posibilidades de que una persona sea feliz van más allá de maximizar su consumo y su posibilidad de ser empresario. Estas actividades están más referidas a motivaciones tangibles, que satisfacen necesidades básicas. El bienestar se perfecciona ante motivaciones intangibles que satisfacen necesidades superiores. La jerarquía de necesidades de Maslow (2005) da cuenta de esta situación (véase la figura 4). El consumo se centra en las necesidades fisiológicas básicas. Crear empresa puede satisfacer las necesidades de reconocimiento, pero esto no basta: hay necesidades de seguridad, afiliación y, finalmente, autorrealización.

Figura 4
Pirámide de Maslow



Fuente: Maslow (2005).

En este mismo sentido, Csikszentmihalyi (2008, p. 191) dice lo siguiente:

En los siglos más recientes, la racionalidad económica ha tenido tanto éxito que hemos tomado como algo cierto que «el resultado final» de cualquier esfuerzo humano debe ser medido en dinero contante y sonante. Pero un enfoque exclusivamente económico de la vida es profundamente irracional; el resultado final consiste en la calidad y la complejidad de la experiencia.

Las posibilidades de ser feliz se abren incluso en contextos de limitados de consumo y producción. Un caso real de esta situación precaria la ofrece el holocausto judío en la Segunda Guerra Mundial, que permitió que los supervivientes superaran condiciones extremadamente hostiles. Víctor Frankl (2003), psiquiatra judío austríaco, sostiene que el ser humano necesita un objetivo razonable en la vida, una tarea adecuada para él; que la vida le exija siempre algo a lo que él pueda hacer frente. El médico sostiene que la probabilidad de supervivencia fue mayor en aquellos individuos que tenían una razón para vivir, una esperanza de reencuentro con sus familiares. Sin embargo, la guerra fue cruel, pues, al ser liberados, la mayoría se enfrentó a la realidad de que sus parientes habían muerto, asesinados en otros

campos de concentración o de inanición. A pesar de ser libres, esta ausencia de objetivos les hizo padecer enfermedades, como trastornos cardíacos, pulmonares, gastrointestinales y metabólicos.

Frankl cita a Nietzsche: «quien tiene un porqué para vivir, soporta casi cualquier cómo. Es decir, quien conoce el sentido de su existencia, él, y solo él, está en condiciones de superar todas las dificultades» (Frankl, 2003, p. 77).

El ser humano va más allá de motivaciones extrínsecas; el consumo y la producción permiten satisfacción por un hecho fuera de la persona. La perspectiva de Frankl aborda motivaciones intrínsecas, como el sentido de vida:

El hombre está siempre orientado hacia algo que él mismo no es, bien un sentido que realiza, bien otro ser humano con el que se encuentra; el hecho mismo de ser hombre va más allá de uno mismo, y esta trascendencia constituye la esencia de la existencia humana. Lo que penetra profundamente y en definitiva al hombre no es ni el deseo de poder ni el deseo de placer, sino el deseo de sentido. (Frankl, 2003, p. 78)

En la misma línea de Frankl y de Simmel, referidas a las motivaciones intrínsecas del ser humano, se encuentra el concepto de experiencia óptima (*flow*) de Csikszentmihalyi (2008). Este hábito supone que determinados eventos conscientes, como sensaciones y sentimientos, ocurren y que el sujeto puede dirigir su curso (Wiese, 2010). ¿Qué hace que un empresario tenga una concentración completa, que su mente no divague ni piense en otra cosa, que su pensamiento esté inmerso en lo que hace, y que su energía fluya suavemente, relajada, cómoda y plena? Esta experiencia se pudo observar cuando se entrevistó a Ana, la hija del fundador de una empresa familiar que comercializa prendas de vestir, del caso Moda (Wong, Hernández, & Chirinos, 2014, p. 147). Uno de los autores conoce a la entrevistada desde hace 60 años y es testigo de que la creación y desenvolvimiento de la empresa supone una serie de experiencias óptimas en 40 años: el origen, con el extraordinario esfuerzo de sus padres; la segunda generación, ella y sus hermanos; y la tercera generación, que involucra la presencia de sus hijos: desde un pequeño taller en un distrito popular de Lima, en donde fabricaba unas cuantas docenas de pares de zapatos por día, al presente, con más de 30 tiendas, en donde se comercializan prendas producidas en su fábrica o importadas desde China.

La experiencia óptima no es un estado permanente ni estático. Convive con estados naturales de perturbaciones. Sus características son: (1) una actividad que implique retos que puedan resolverse con habilidades, (2) la mezcla de acción y conciencia (que hace que las personas estén totalmente cogidas por la actividad), (3) metas claras y retroalimentación, (4) concentración en la tarea inmediata, (5) la sensación de estar en control en medio de una situación difícil, (6) pérdida de la autoconciencia y (7) la transformación del tiempo (el

tiempo externo se vuelve irrelevante y dominan los ritmos dictados por la propia actividad) (Wiese, 2010, p. 17).

Teniendo en cuenta ambas perspectivas, se podría afirmar que mayormente las características familiares promueven una perspectiva global, más que una economicista. Este aspecto puede observarse en la elección del sucesor para cargos directivos, entre alguien ajeno a la familia, pero con mayor capacidad, y un familiar. En ambos casos, se busca que el sucesor logre un desempeño económico sobresaliente. Pero existe una diferencia de perspectiva: en una empresa no familiar, un error es causal de despido; en una empresa familiar, la equivocación es vista como punto de aprendizaje (a la perspectiva económica se le agrega una familiar).

A continuación, se presentan dos casos de proyecto familiar, en los que los protagonistas se enfrentan a diferentes decisiones empresariales y se evidencia la razón de ser de sus proyectos, bajo la óptica de las perspectivas antes vistas. El lector podrá plantearse si es que sus proyectos podrán convertirse en iniciativas corporativas, en qué grado el rol/intervención de la familia es importante para la realización de estos, y si es que se satisface la experiencia óptima de los protagonistas a través de la constitución de su actividad empresarial.

2.3 Casos referidos a proyectos familiares

2.3.1 Caso García

Valeria García, nacida en 1995, pertenece a una familia limeña acomodada. Es hija única. Sus padres son prósperos empresarios de un negocio de *minimarkets*, una cadena de 14 tiendas en toda Lima y que pretende expandirse al resto del país. Desde niña, se vinculó a la práctica de la danza. Sus padres, a pedido de ella, la inscribían en los diversos talleres del colegio, el cual era centro de concursos de danza clásica infantil. Pero eso no era suficiente, estudió en una reputada escuela de *ballet* para niños de Lima: esto y su especial habilidad la llevaron a ganar concursos infantiles más allá de los límites de su colegio y del propio país, a nivel latinoamericano. Esa vocación artística la había compartido con cierta preocupación e interés por la labor social, en especial por niños y adolescentes como ella, y que concretaba en actividades que el colegio organizaba.

Terminó su educación secundaria en 2013 e ingresó, por sugerencia de sus padres, a una prestigiosa universidad limeña, a estudiar la carrera de administración de empresas, estudios en los que se desarrolló con confianza y satisfacción, y que compartía con la práctica sistemática de la danza. Había podido representar al Perú en festivales dancísticos en Italia, Alemania y España, entre otros países. A la par, la universidad organizaba voluntariados de ayuda social en los que ella también participaba, en especial con adolescentes y jóvenes, en quienes, de una manera no muy evidente a su conciencia, percibía potencialidades artísticas,

pero no imaginaba cómo llevarlas a otro nivel. Su actividad en esta época universitaria era profusa y febril, y compartía la vocación artística, la preocupación social por las condiciones de pobreza y la capacidad en los campos vinculados a estudios empresariales. Terminó su carrera universitaria con notas sobresalientes y contactos estratégicos en el campo laboral, dado su desempeño y la vida empresarial de su padre.

Ella tenía dos alternativas laborales: el próspero negocio de su padre y la labor artística profesional. No tenía que decidir su vida de una vez y para siempre. Convino con sus padres en que pasaría un año en Londres para perfeccionar sus técnicas de danza en la Royal Academy, si bien su padre mantenía oculta la pretensión de que su hija única asumiera algún día la dirección de la importante actividad empresarial familiar. Pero ella se estaba convirtiendo en una bailarina profesional. Al término de ese año en Londres, ella es invitada para formar parte del cuerpo oficial del Royal Ballet of London. Tiene dos meses para decidirlo. Para pensarlo, entre otras razones, regresa por unas semanas a Lima. En esta capital, no había perdido los contactos con profesionales de la danza vinculados a ciertos medianos emprendimientos y promoción de jóvenes bailarines, maromeros y acróbatas espontáneos, de escasos recursos económicos, que se ganaban la vida en los cruces peatonales de avenidas principales. Entabla reuniones con ellos y redescubre las potencialidades de estos artistas espontáneos, ya más claramente, con la experiencia que le ha dado Londres y el profesionalismo de sus estudios, no solo desde la técnica sino desde la lógica empresarial.

En breves semanas, tiene constantes sesiones y prácticas con varios grupos de estos artistas callejeros, para conocer sus potencialidades y su vocación. Luego de conocer sus historias, muchos provienen de familias disfuncionales y tienen grandes desafíos para subsistir, surge en Valeria una necesidad abrumadora de querer apoyarlos mediante la profesionalización de sus conocimientos y técnicas de baile. Idea un plan de negocio: abrir una academia dancística inclusiva, para un público de bajos recursos económicos. Consigue un capital inicial, como préstamo de sus allegados, e inicialmente usa la parte trasera de la casa de sus padres para poder abrir su academia. Valeria busca que su modelo de negocio sea autosostenible, aunque en un inicio debe apoyarse en el patrocinio de empresas vinculadas a los contactos de su padre y de amigos de la universidad, así como en la participación de profesionales de la danza de diversos países que han recalado en Londres y con los cuales ha entablado una profunda amistad. Convoca a amigos peruanos del mundo de la danza y el arte, y a dos egresados de la universidad como ella, que puedan sumarse con sus conocimientos administrativos y financieros, en un principio, de manera voluntaria.

Valeria se había abocado de manera vertiginosa e intensa a esta nueva aventura empresarial y social. No obstante, sin darse cuenta, los días se le habían pasado volando y debía responder a la oferta laboral del Royal Ballet of London –una carrera asegurada y prestigiosa– y, con ello, retornar a la capital inglesa. Por otra parte, ¿significaría esta decisión decir

«no» a asumir la dirección de la próspera empresa de su padre? Ese año había sido uno de los mejores para la empresa familiar, ya que había reportado un crecimiento en ventas superior al 50%.

Preguntas

1. Considerando las perspectivas global y economicista, ¿qué debería elegir Valeria?
2. En las mismas condiciones, ¿cuál podría ser la decisión del lector y cuáles serían las razones de tal decisión?
3. Con la información de que se dispone de este caso, ¿cree el lector que la academia de baile inclusiva podría convertirse en una iniciativa corporativa?

2.3.2 Caso Ching

El profesor Ching se encuentra iniciando el nuevo ciclo 2015-I del curso de Empresas Familiares en una prestigiosa universidad de negocios del Perú. Lleva impartiendo clases desde el año 2010, todos los viernes a las 7.30 de la mañana. Sus alumnos cuentan con unos 20 años en promedio, pertenecen a familias que poseen una E. F. o están interesados en conocer su dinámica, y la materia intenta mostrar ideas que posibiliten su sostenibilidad. El docente inicia la primera clase de la asignatura con una pregunta: «Empresarialmente, ¿qué piensan hacer con sus vidas?».

Interroga primero a dos alumnos. Ricardo, descendiente de inmigrantes chinos, tiene padres que manejan con éxito un restaurante oriental. Este contesta la pregunta de la siguiente manera: «Yo no quiero sufrir como lo han hecho mis padres; yo deseo un empleo con un horario fijo». El segundo, Ignacio, pertenece a una familia procedente de Áncash, en la Sierra del Perú, que gestionaba en las dos generaciones anteriores negocios como pastelería, restaurantes o agencias de turismo. Afirma: «Yo deseo seguir con la tradición de mi familia, que hacía paseos al aire libre en Huaraz [capital de Áncash]; pero ahora pretendo hacer un cambio: introducir un *tour* al Huascarán [el pico más alto del Perú]».

El profesor los interroga de nuevo, sin que sus alumnos se percaten de su intención: «¿Qué actividades los llenan de mayor dicha y regocijo? ¿Qué hacen en sus ratos de ocio?». El maestro presupone que la definición de sus proyectos de vida hoy es un preámbulo de la satisfacción o no de la actividad empresarial que escojan en el futuro. Es decir, que la perspectiva de vida de hoy es un indicador de que el negocio que se escoja en el futuro pueda convertirse en una experiencia óptima. De esta manera, la felicidad de un miembro aportará a toda la organización familiar y a su éxito empresarial.

Ambos contestan las preguntas. Ricardo dice que sobre todo es feliz en los meses de verano, de diciembre a marzo, cuando puede ir a la playa con sus amigos. En general, aspira

a, cuando sea «viejo», tener mucho dinero para vivir despreocupadamente y sin esfuerzos. Por su parte, Ignacio indica que fue dichoso cuando llegó a escalar el nevado Huascarán y se explaya comentando que le costó mucho entrenamiento lograr el estado físico que le permitiera trepar esa gran altura. Ricardo dice que es una generación que está siempre interconectada y que, por lo tanto, su concentración puede dividirse entre un trabajo –incluso uno importante– y contestar los mensajes de sus amigos en redes sociales. En cambio, Ignacio dice que «en el montañismo uno está tan absorbido por lo que hace que no piensa en sí mismo fuera de esta actividad inmediata. No existe una energía disponible ociosa para una actividad fuera de la que se está realizando».

Ricardo piensa que es una persona libre: «Tomo las cosas como vengan, nunca planeo nada», «disfruto de la vida hoy y nadie me quita lo gozado». En cambio, Ignacio piensa que cada uno debe reflejar metas claras y tener retroalimentación para observar los avances hacia ese objetivo. Ambos jóvenes son conscientes de que la epopeya de la vida está llena de riesgos y siempre es posible tener un accidente irreparable. A Ricardo le produce ansiedad reconocer este hecho. Por el contrario, a Ignacio no le preocupa esta posibilidad de perder. Expresa que la vida es una sensación de estar en control en medio de una situación difícil. En el montañismo, existen dos tipos de peligros: los eventos físicos impredecibles (una tormenta inesperada, una avalancha, la caída de una roca o una súbita baja de temperatura) y otro tipo de peligro más subjetivo, que es la ausencia de habilidad para afrontar estas eventualidades e incluso la torpeza en estimar la seriedad del evento.

Ricardo siempre está preocupado por su solvencia económica e imagen, lo que no le permite ser consciente de su actividad inmediata. Suele aburrirse con facilidad y constantemente ve el reloj para determinar cuándo acaba una tarea. En ocasiones, le parece que las labores que realiza duran una eternidad. Dice: «Estoy impaciente por que lleguen las vacaciones». En cambio, Ignacio dice que, cuando sube la montaña, «me olvido de mí mismo, solo pienso en seguir escalando y llegar a la cima. No me percató del tiempo, las horas me parecen minutos».

Preguntas

1. Suponga que las características personales no variarán por el resto de la vida de Ricardo e Ignacio. ¿Estas constituyen un predictor parcial del éxito en los negocios de estos potenciales empresarios?
2. Según Csikszentmihalyi, ¿se podría afirmar que ambos son felices?

3. Los factores de crecimiento de empresas promisorias

3.1 Dinámica de la familia: gestión de conflictos

Uno de los problemas de las empresas familiares son los conflictos familiares. Con el fin de ofrecer pistas para la solución de tan apremiante problema, se formulan las siguientes preguntas: ¿todos los conflictos son negativos?, ¿hay un solo tipo de empresa familiar?; si la respuesta a esta última es negativa, ¿cuáles son los tipos de E. F. que promueven acuerdos?

No todo conflicto es negativo (Kellermanns & Eddleston, 2004). Las desavenencias pueden ser de tres tipos: el primero, el conflicto por tareas, se refiere a las discusiones sobre cuáles deben ser los objetivos de la empresa y qué tareas deben ejecutarse; el segundo, el conflicto por procesos, supone cómo deben ser ejecutadas las tareas y qué y cuánta responsabilidad debe otorgarse a los individuos; el tercero remite a los conflictos por relaciones personales, a la percepción de animosidad e incompatibilidad entre las personas, que involucra aspectos afectivos como enojo, frustración e irritación hacia otros.

Los dos primeros conflictos, por tareas y por procesos, son positivos si suponen un intercambio de ideas de manera moderada. El de relaciones es el conflicto preocupante: primero, porque interfiere en el trabajo al fomentar la conformación de grupos que pelean unos con otros; segundo, porque exagera las desavenencias por la sucesión; tercero, porque aminora

los efectos positivos de una discusión moderada sobre los conflictos por tareas y por procesos. Mientras más alto sea el conflicto por relaciones, menor será el desempeño de la empresa (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Una tesis doctoral concluye que no hay un solo tipo de E. F. y que estas pueden diferenciarse en función de los valores que transmiten los fundadores a sus sucesores (García-Álvarez, 2001). Se clasifica a las EE. FF. en cuatro tipos: de tradición familiar –los herederos están condicionados por la tradición (por ejemplo, en algunas familias orientales se espera que el primogénito se encargue del negocio familiar)–; estratégica –uno de los descendientes se convierte en líder que se guía por el sentido de autorrealización–; artífice –el sucesor se ve forzado a crear una empresa debido a un hecho negativo (por ejemplo, despido o divorcio)–; inventor –los padres han propiciado en el futuro gestor una habilidad que no es valorada por el mercado (por ejemplo, vender música clásica en barrios populares de Lima)–. Esta tesis encuentra que los fundadores transmiten valores: espíritu de familia, sencillez y seriedad en la de tradición familiar; crear empresa, determinación u orientación a la persona en la estratégica; orientación a la familia, satisfacción o constancia en la de artífice; e innovación, dependencia y autonomía en la de inventor.

Estos tipos de empresas se diferencian por dos factores: el motivo por el que se crea el negocio y quién influye en las decisiones del gestor. En los dos primeros tipos, se crea la empresa por convencimiento propio: la de tradición familiar, por las costumbres y creencias que imperan en la familia; la estratégica, por autorrealización. Como se espera, el grupo familiar toma la empresa como un fin. En el segundo y el tercer tipo, se la concibe como obligación: la de artífice, forzada la familia ante el despido; la de inventor, porque no se cuenta con otro recurso. Así, la empresa solo es un medio para el fin que es la familia. Además, las evidencias indican que los dos primeros tipos ofrecen un desempeño (rendimiento, rotación, costo de la deuda, etc.) superior a los dos últimos. En el caso de las empresas de tradición familiar y de artífice, los gestores toman sus decisiones influenciados por el grupo familiar; en cambio, en las estratégicas y de inventor, afectadas por el líder.

En el proceso de expansión de una E. F. hay tres momentos importantes que originan conflictos. El primero, cuando el fundador mantiene el liderazgo; el segundo, cuando este está por retirarse; el tercero, cuando los miembros de la segunda o siguiente generación toman las riendas del negocio. Respecto al primer momento, cuando el fundador concentra el poder, los conflictos por tareas y procesos son menores, pero si el fundador utiliza la amenaza con sus subordinados, es posible que ocurran conflictos por relaciones. Puede agravarse este conflicto preocupante si el altruismo recíproco es bajo. Este concepto refiere a la expectativa que un familiar tiene de otro, de que por un beneficio hoy sea recompensado de alguna forma en el futuro. Usualmente, este beneficio no obedece a la racionalidad económica (Kellermanns & Eddleston, 2004). Un ejemplo aclara este punto: se ofrecen oportunidades de

aprendizaje a familiares sin instrucción ni experiencia a cambio de que, en épocas difíciles del futuro, aun cuando estén profesionalmente capacitados, no abandonen la empresa.

Siguiendo con el conflicto en el segundo momento, cuando el fundador está próximo a jubilarse, ocurre una desavenencia debido a la sucesión. Este problema se ha denominado «dependencia del fundador» (García-Álvarez, 2001). Es razonable que el fundador ejerza poder mientras sea joven y sus ideas sean útiles a la empresa, pero estas cualidades no se perpetúan. Por ello es conveniente que, con los años, deje la empresa y se retire. Sin embargo, en muchos casos, el fundador no desea retirarse, pues disfruta de lo que ha hecho a lo largo de los años. Aquí ocurre la lucha entre un sucesor, que desea tomar las riendas del negocio, y un padre que se niega a retirarse.

Los mayores conflictos ocurren cuando la segunda o siguiente generación toma las riendas de la E. F. Estas discrepancias se deben principalmente al comportamiento disfuncional: dos o más miembros de la familia se interrelacionan de una manera perjudicial para todos. Los conflictos por tareas y procesos son deseables si suponen un intercambio de ideas de manera moderada. Debido a la cohesión de grupo, el conflicto por la ausencia de altruismo recíproco se aminora en las EE. FF. de tradición familiar. Según García-Álvarez, la dependencia del fundador ocurre en las EE. FF. de tipo artífice, mas no en las de tradición familiar ni en las estratégicas (2001, p. 295).

Por último, están los aspectos que promueven un conflicto por relaciones. A modo de ilustración, un caso: Juan, de origen chino y fundador de una pequeña empresa familiar, de unos 75 años, no desea dejar las riendas de su empresa a ninguno de sus cinco hijos, aun cuando algunos de ellos cuentan con estudios universitarios y experiencia laboral en industrias importantes en los Estados Unidos. Aparentemente, Juan es el patriarca de la familia: ofrece consejos a los familiares en problemas y, cuando dispone de recursos, les presta dinero.

Nos preguntamos cómo una persona sabia y generosa puede ser tan egoísta que, a pesar de su avanzada edad, no cede el mando a sus hijos. Detrás de este comportamiento existe el ansia de poder y de control. Juan tiene un instinto desbordado por ser reconocido; pero, por otro lado, está obsesionado con la necesidad de mantener todo el control posible sobre su entorno. Para elevar su baja autoestima, necesita gente dependiente, incapaz de tomar sus propias decisiones. De esta manera, se crea una relación disfuncional—dos o más personas interactúan mediante comportamientos destructivos—: el fundador puede propiciar una dependencia económica y psicológica en el dependiente (Larsen & Goodstein, 1993). Esta vinculación también puede darse entre individuos de una segunda o siguiente generación.

El lector puede comprender lo inconveniente de perpetuar una relación disfuncional. ¿Qué origina que Juan tenga esa ceguera por el control? Presumiblemente, tiene un vacío emocional que se manifiesta a través de la soledad, el miedo y el resentimiento. Los comportamientos humanos no tienen una explicación simple.

Larsen y Goodstein (1993) proponen seis tipos de comportamientos disfuncionales que explican el conflicto por relaciones. El primero, ya explicado, es el de los guardianes (*caretakers*), que tienen una ofuscación por el control; luego están los condescendientes (*people pleasers*), que buscan siempre agradar a los demás, aun ante pedidos incumplibles; los mártires (*martyrs*), que de modo muy conservador tienen miedo al éxito y al placer, y se caracterizan por ser pesimistas; los adictos al trabajo (*workaholics*), que presumen que la faena es un fin en sí mismo y laboran denodadamente; los perfeccionistas (*perfectionists*), que buscan un trabajo bien hecho más allá de lo razonable; y, por último, los irresponsables (*tap dancers*), que disfrutan de los días de ocio y no asumen responsabilidades. Entonces, ¿por qué se trata de comportamientos disfuncionales e inadecuados? El problema es el comportamiento desmesurado y la impertinencia de llenar el vacío interior con actitudes egocéntricas, no funcionales a la empresa.

Una persona que se vincula con un condescendiente puede sufrir por promesas que no se cumplen; con un mártir, por que la tarea sea boicoteada antes de su culminación; con un adicto al trabajo, por laborar innecesariamente; con un perfeccionista, por exigir una labor bien hecha más allá de lo razonable; y con un irresponsable, por no asumir las responsabilidades que demanda la empresa. Lamentablemente, un comportamiento disfuncional no solo afecta a quien actúa de esa manera, sino a toda la familia.

¿Qué hacer con los conflictos por relaciones? En términos ideales, todo conflicto puede mejorarse si los involucrados reconocen su comportamiento disfuncional y si están dispuestos a comunicarse. Estas condiciones no son fáciles de cumplir. Modificar hábitos disfuncionales que han sido arraigados durante largo tiempo es difícil. No todos los individuos están dispuestos a enfrentar la verdad de su mundo interior ni a relacionarse de una manera sana y positiva con otros. Conocemos personas que han buscado solucionar su vacío interior —que se manifiesta en culpas, miedos, depresión— y que les ha llevado muchos años, o sencillamente no lo han logrado.

Una empresa familiar es una conjunción de individuos, familia y empresa que se relacionan de manera sistémica, es decir, una interrelación entre estos elementos. Se aceptan los aspectos negativos del negocio familiar, se trata de que los individuos mejoren su comportamiento disfuncional, y, si no es posible, se acepta y se busca otra alternativa de solución viable. Pero observamos además sus puntos positivos; por un lado, los valores que adopta la familia, la tradición —el conjunto de creencias y costumbres que se transmiten de generación en generación y que promueven una larga duración de la empresa—; y, por otro, una estrategia exitosa, que incita a los individuos con comportamientos disfuncionales a cambiar.

3.2 Casos referidos a conflictos

3.2.1 Caso Pérez

Era un 15 de noviembre del año 2010. Todo estaba listo para el matrimonio de Ricardo y Julia; se habían dispuesto unas 30 mesas en el Club de la Marina, en Lima. Habían invitado a la familia más cercana y a los amigos más íntimos. Eran las 4.00 p. m. y la recepción estaba prevista para las 9.00 p. m. Unos empleados probaban el funcionamiento de una pantalla gigante que mostraría las fotos de los enamorados; una música suave acompañaría las conversaciones de los asistentes. Se había encargado la comida al *catering* Pérez, negocio reconocido en el medio culinario.

De repente, se escuchó un grito desesperado de Pedro: «¡El pato a la naranja está salado! ¡Hay que hacerlo de nuevo!». Uno de los empleados de confianza lo probó y comentó que le parecía «aceptable», aunque no desmintió a su jefe. Pedro pensó que, de volver a preparar el pato, difícilmente estaría listo para la hora de la recepción. Él es una persona muy dedicada y nunca se satisface con lo que realiza, pues piensa que se puede hacer más de lo que ya está hecho. Esto resulta agotador para los empleados, ya que se sienten subvaluados y se culpan por la imperfección, lo cual genera disputas.

Pedro, de 30 años, estudió cocina en París y en algún momento conoció a Gastón Acurio. Reiteradamente, dice que «es mejor volver a hacer un plato que permitir la insatisfacción del cliente». Intenta poner muy altos estándares a su cocina, aspecto que le ha permitido ser considerado uno de los 20 mejores *caterings* de Lima.

Elvira es la madre de Pedro; solo tuvo un hijo. Hoy, tiene 63 años; es risueña, de cabello corto y movimiento parsimonioso. Su padre tenía una ferretería, un negocio que le permitía financiar las necesidades de la familia, pero en algunos momentos los beneficios no alcanzaban para cubrir todas las necesidades. Contrariamente a lo esperado, Elvira agradece a sus padres estas limitaciones financieras, ya que le han permitido fortalecerse como persona. Fundó *Catering Pérez* en 1984, cuando su hijo Pedro tenía apenas cuatro años, y a seis meses de su divorcio.

La separación cambió por completo la vida de Elvira. Llegó a dedicar 16 horas diarias al negocio. Descansaba poco. Dice: «La única manera de que esto salga adelante es con esfuerzo y perseverancia». El negocio creció; llegó el momento en que aceptaba todos los pedidos que le hacían, aunque le robaran horas de sueño. Ella quería quedar bien con todas las personas, evitaba defraudar. Al ser la creadora de la empresa, siempre tuvo mucha presión por salir adelante. Decía: «En mi casa hacían que una pasta simple fuera tan exquisita como un plato elaborado y caro». Siempre tuvo la presión de hacer las cosas bien y de no depender de nadie, sino de ella misma.

No obstante, aun el trabajo esforzado tiene su límite. Los pedidos la desbordaban. Decidió contratar a su sobrina Anel. Su pariente se esforzó al inicio; fue un apoyo decidido para Elvira. Pero su productividad comenzó a decaer; a tal punto que, en algunas ocasiones, dejó de apoyar pedidos importantes. Cuando Elvira le decía que tal o cual plato podía mejorarse, ella le respondía con frases como: «Así no más, no te pases», «Es que tengo que ir al gimnasio».

Los sentimientos de Pedro aparecen en principio de manera inconsciente. Se podría pensar que el abandono de su padre, a tan corta edad, no le había afectado, aunque ciertamente le había dejado un gran vacío interior. Desde pequeño, gustaba de ayudar a su madre en los deberes de la empresa y, aunque solo hacía las tareas más sencillas, ponía un gran esmero en ello. No obstante, conforme fue creciendo, y adquiriendo más conocimientos y experiencia, intentaba proponer nuevas ideas a Elvira, que esta por lo general rechazaba: «Así siempre lo he hecho y ha funcionado», «¿Para qué vamos a cambiar la carta si a los clientes les gusta la sazón actual?». Estaba seguro del amor de su madre, pero ella parecía estar más concentrada en mantener todo el control de decisión y dedicar el máximo de tiempo posible al negocio.

Preguntas

1. ¿A qué tipo de comportamiento, según Larsen y Goodstein, corresponden los perfiles de Elvira, Pedro y Anel?
2. Según la literatura de Kellermanns y Eddleston, ¿existe en este negocio algún conflicto? ¿de qué tipo(s)?
3. ¿Cómo podría afectar este conflicto la dinámica de la E. F. y cómo podría resolverse?

3.2.2 Caso Li

Alberto Li, nacido en China en 1960, se siente cansado a sus 60 años. Ha trabajado sin descanso desde que tenía 15 años. Llegó a Lima con su esposa, Lucero, a finales de la década de 1980. Familiares que migraron al Perú años antes le transmitieron conocimientos de la medicina tradicional china. Esta sabiduría fue la base para establecer una red de 20 tiendas herbolarias que combinan medicinas orientales con la medicina moderna occidental, en los principales distritos de Lima y en varios departamentos de la Costa peruana. Venden, entre otras medicinas, *suan zao ren*, que sirve para tratar la irritabilidad, el insomnio y las palpitaciones cardíacas; o cúrcuma, que alivia el dolor de las articulaciones. La riqueza familiar está valorada en US\$ 5 millones: US\$ 4 millones por las tiendas y US\$ 1 millón de ahorros en bancos y otras instituciones financieras.

Alberto planea la sucesión. Tiene cuatro hijos: Leticia, de 38 años; Silvia, de 34; Helena, de 30; y Federico, de 26. La primera opción de Alberto es no hacer nada, en cuyo caso

la ley peruana estipula que la repartición sea en partes iguales entre su esposa y sus hijos. Alberto prometió a su padre en Cantón, en la lejana China, que no solo buscaría dinero sino, además, que sus negocios durarían más de 100 años. Obviamente, este objetivo solo puede ser alcanzado por sus hijos, y quizá también por sus nietos. ¿La sucesión es un factor que influenciará en la continuación de los negocios de la empresa familiar?, se preguntaba Alberto. Un abogado le sugiere que no reparta en partes iguales, sino que el futuro líder (o líderes) de la empresa adquiera un porcentaje mayor; y que esto se puede concretar mediante un testamento en que el patriarca les ceda el 33,3% de su fortuna de libre disposición. En paralelo, el abogado propone plantear un Protocolo Familiar en el que se sentarían las bases para el manejo y sucesión de las posteriores generaciones, y se exigirían requisitos para quienes deseen acceder al patrimonio familiar.

Su hija Leticia, al igual que sus padres, nació en China, aunque su traslado al país sudamericano ocurrió en 2008, para casarse con César. Ella es una mujer menuda de ojos negros y caminar pausado; es tímida, no exterioriza sus emociones. A un año de su llegada a Lima, instaló con su esposo una tienda de regalos en una provincia lejana. Un hecho que desafiaba la paciencia de Lucero es que su marido se interesaba más en el ajedrez que en sus negocios, aspecto que la empujaba a una soledad insoportable. Como consecuencia, las finanzas del matrimonio empezaron a desequilibrarse.

Silvia, en ausencia de Leticia, asumió el rol de primogénita. Cuidaba a sus dos hermanos menores. Ella es también menuda, de baja estatura, pero de una actitud proactiva. Desde los 18 años apoyó a su padre en las tiendas. Logró una alianza con médicos educados en China para que en sus tiendas se ofrecieran otros servicios: acupuntura, moxibustión o ventosaterapia. Estos se ofrecen principalmente a los segmentos socioeconómicos B y C. Aunque existe escepticismo sobre estas técnicas por parte de la medicina occidental, Alberto sostiene que esta alianza reportó jugosos dividendos a sus negocios. Silvia ha trabajado con su padre por más de 15 años, por lo cual se ha vuelto una experta en el rubro.

La otra hermana, Helena, se ocupa de actividades esporádicas. Ninguna de las hijas realizó estudios universitarios. Por último, Federico, el único hijo varón, estudió administración de empresas y, desde chico, mostró tener habilidad para los negocios, lo que lo ha llevado, a su corta edad, a convertirse en jefe en una reconocida empresa de banca. Él ha manifestado anteriormente su interés por hacer trascender el negocio familiar, aunque no ha apoyado directamente en las tiendas herbolarias.

En el presente, Leticia se siente desdichada e intenta distraerse jugando póquer con sus amigas. Acumula resentimientos contra clientes y proveedores, que en ocasiones intentan estafarla. Además, también está resentida con su hermana Silvia, porque siente que sus padres valoran más a una hija que ha tenido éxito en los negocios. Con tres hijos de por medio, lo que Leticia busca es asegurar su futuro mediante la herencia de su padre. Helena, por su

parte, no muestra interés en el negocio familiar; lo que la haría feliz, señala, es «obtener su parte de la sucesión e irse a vivir a otro país».

Alberto está decidido a que sus negocios duren más de un siglo. Analiza y se pregunta: ¿elaboro un testamento, un protocolo familiar o ambos? ¿Debería ofrecer una mayoría de las acciones a Silvia y Federico o, para no pelear con su madre, reparto en partes iguales a los cuatro hijos?

Preguntas

1. Según la literatura de Kellermanns y Eddleston, ¿qué tipo de conflicto(s) se identifica(n) en este caso?
2. Alberto, para aumentar la posibilidad de continuidad de su empresa, ¿debería ofrecer una mayor participación a Silvia y a Federico?
3. ¿Qué debería incluirse en un eventual testamento o protocolo familiar?

3.3 La innovación en la E. F.

Hasta ahora, la literatura ha examinado, desde la óptica del objeto (cuál es), los ejes que explican la innovación, pero no la ha analizado desde la óptica del sujeto (quién innova). Este capítulo se interroga sobre cuáles son las características de una E. F. que innova. Dos artículos responden esta pregunta. El primero (Rondi, De Massis, & Kotlar, 2019) analiza la potencialidad de la E. F. para innovar. El segundo (Kraemer-Mbula & Wunsch-Vicent, 2016) ofrece evidencias de que el sector informal, pequeñas empresas por excelencia, puede ser innovador.

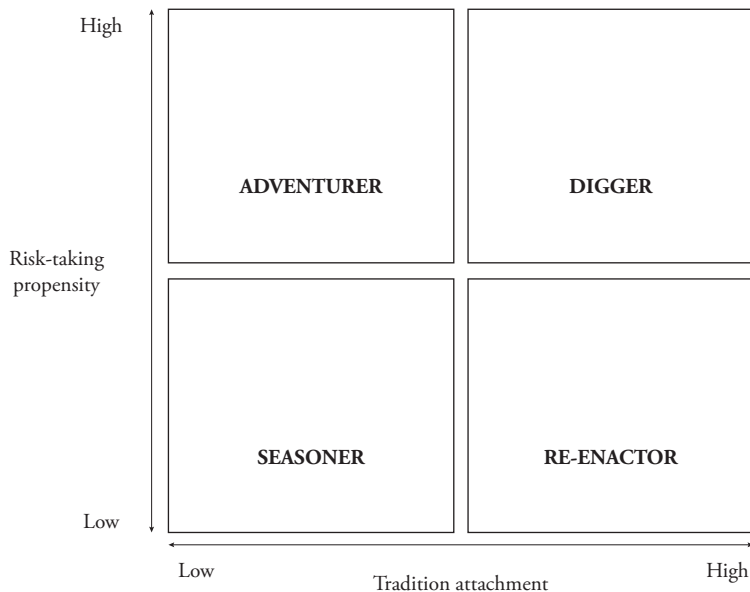
El primer artículo define la innovación como un grupo de actividades a través de las cuales la empresa concibe, diseña, manufactura e introduce nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocios; a su vez, es el conductor clave de la ventaja competitiva y el desempeño superior de la empresa (Rondi *et al.*, 2019, p. 2). Diversos estudios encuentran una paradoja: la E. F. es reconocida como conservadora, es decir, no toma riesgos; pero, al mismo tiempo, las empresas más innovadoras en el mundo son familiares. Por ejemplo, el 50% de las empresas más innovadoras en Europa son controladas por familias. La paradoja se sintetiza en lo siguiente: la E. F., en comparación con una E. N. F., tiene menor voluntad para innovar, pero mayores condiciones para hacerlo. Esta paradoja se resuelve si la perspectiva se amplía hacia una interrelación entre (a) la postura de la E. F. sobre innovación (*family business innovation posture*) y (b) el sistema familiar (*family system*).

La postura de la E. F. sobre innovación refiere a la medida en que los gestores de una E. F. están dispuestos a un cambio para el logro de una ventaja competitiva. Toda E. F. innova, pero la intensidad puede variar. Los autores del artículo referido establecen una taxonomía

en función de dos parámetros: (a) propensión al riesgo (*risk-taking propensity*), la probabilidad percibida sobre el desempeño de la innovación; y (b) apego a la tradición (*tradition attachment*), que incluye la acumulación de conocimientos, signos, valores y creencias del pasado. Un humilde apego está centrado en el futuro, mientras que un gran apego está centrado en la historia familiar. En la figura 5, pueden observarse cuatro posturas: el aventurero (*adventurer*), que innova tomando distancia del pasado, aunque asume un riesgo importante; el alineado (*seasoner*), que innova tomando en cuenta pequeños cambios; el excavador (*digger*), que innova con gran riesgo y en función a su tradición; y el restablecedor (*re-enactor*), que innova cerca del *statu quo*.

Dos factores determinan el sistema familiar. Por un lado, la diversidad de objetivos familiares; por otro, la cohesión familiar, la empatía emocional de los miembros. Lo ideal es lograr cohesión y, al mismo tiempo, que los miembros de la familia tengan objetivos comunes, ya sean diversos o únicos. Según los autores, cada postura debe orientarse con un determinado sistema familiar: los aventureros, con gran diversidad de objetivos y baja cohesión; los alineados, con baja cohesión y diversidad de objetivos; los excavadores, con alta diversidad de objetivos y cohesión; los restablecedores, con gran cohesión y baja diversidad de objetivos.

Figura 5
Postura de la E. F. sobre innovación



Fuente: Rondi *et al.* (2019).

El segundo artículo ofrece una esperanza humilde a los innovadores en los países emergentes. Puede pensarse que la innovación es prerrogativa de empresas de países desarrollados. Esta innovación se plasma en el logro de patentes, pero, si se amplía el concepto de innovación, esta puede alcanzar a las empresas de baja productividad, al sector informal, que es mayoritario, aunque no exclusivo, de los países emergentes. Este enfoque sistémico tiene una comprensión más amplia de la innovación, más allá de R&D (investigación y desarrollo), y considera que en su adquisición, uso y difusión intervienen diversos sectores, como, por ejemplo, las firmas, organizaciones educativas y de investigación, políticas de ciencia y tecnología, además del sector público y otros agentes que puedan financiar dichas innovaciones (Kraemer-Mbula & Wunsch-Vicent, 2016, p. 57).

Los innovadores en los países emergentes difícilmente pueden alcanzar la sofisticación que tienen los países desarrollados. Una fuente importante de aprendizaje para los innovadores de productos, en estos países, la constituyen los productos importados, tanto bienes finales como de capital. Ellos pueden aprender e imitar.

Cuando la brecha tecnológica entre las importaciones y la producción local es demasiado alta, no se producirá ninguna innovación local. Esta brecha se conoce como «dualismo tecnológico». Entonces, cabe la pregunta: ¿cuál es el tipo de innovación que puede aplicarse? Una que vincule las competencias de los empresarios locales y la naturaleza de su industria. Por ejemplo, adaptar piezas de maquinarias que en los mercados desarrollados están discontinuadas (Kraemer-Mbula & Wunsch-Vicent, 2016, p. 68).

3.4 Caso referido a innovación

3.4.1 Caso Flamante

Pedro Flamante, el sexto de ocho hermanos, nació en Pativilca –ciudad al norte de Lima– en 1923. Logró con dificultad terminar la educación secundaria y no cursó estudios superiores. Fundó Calzado Flamante en 1956, a sus 33 años, con Marcial, primo por parte de su padre. Esto ocurrió luego de una fugaz incursión en la fábrica Alianza, experiencia que le permitió conocer la tecnología de fabricación de calzados. El capital fue conformado por los dos socios en partes iguales. Ellos instalaron la fábrica en el Cercado de Lima y se especializaron en calzado de hombres.

El entorno económico fue favorable en el período 1943-1976: se creció en promedio un 5,13% anual. A pesar de ello, la economía sufrió déficits fiscales (por ejemplo, en 1968, este llegó a superar el 10%). Además, hubo años en los que la inflación sobrepasó los dos dígitos: en 1957, un 12,7% anual; en 1965, un 16,3% anual; y, en 1968, un 19,2% anual. Eran tiempos de una política de sustitución de importaciones: la importación estaba controlada y

todo lo que se fabricaba, se vendía. Calzado Flamante se consolidó desde la década de 1960. Ambos socios se enriquecieron. Pedro pudo adquirir dos residencias, una de ellas se construyó en un terreno de 1.000 m². Además, su afición por los autos lo impulsó a adquirir varios.

La industria del calzado de hombres estaba dominada por dos marcas: Inka, que poseía el 53% de la participación del mercado, y Diamante, que tenía el 38%. Flamante llegó a alcanzar un importante 6%. El resto lo gestionaban microempresas informales. El empresario de calzado debía escoger entre dos atributos: flexibilidad o durabilidad. Para entender esta dicotomía es importante, a su vez, comprender el funcionamiento de las siguientes piezas:

1. Pala: parte superior y visible del zapato, generalmente de cuero.
2. Entresuela (coloquialmente, se denomina «falsa»): pieza que sirve de base al pie y se utiliza para proporcionar amortiguación, comodidad y soporte.
3. Suela: superficie del zapato que está en contacto con el suelo.
4. Vira (en inglés, *welt* y, coloquialmente, se denomina «cerco»): tira de material de res que une la pala, la plantilla y la suela.
5. Piel (coloquialmente, se denomina «escarpín»): pieza indispensable para un primer cosido. Tiene la forma de una T invertida y el material es de tela sintética.

La flexibilidad se logra con la tecnología Blake Welt: se cose directamente la entresuela con la pala. En cambio, la durabilidad se logra con mayor esfuerzo, con la tecnología Goodyear Welt, de doble cosido: en el primero, se cose la piel, la entresuela y la vira; en el segundo, el producto del primer cosido se cose a la suela. Goodyear Welt permite el reemplazo de la suela que esté gastada e impide que el agua ingrese al zapato. Es decir, hace más impermeable el calzado. En un contexto de sustitución de importaciones, en el que era costoso importar, Pedro escogió la durabilidad.

Inka y Diamante eran las únicas empresas que disponían de la tecnología para producir pieles. Diamante vendía a terceros; e Inka solo proveía esta pieza para su propia producción. Pedro dispuso de las máquinas para adoptar la tecnología Goodyear Welt (las adquirió de segunda mano de una fábrica quebrada). En algún momento, no disponía de maquinaria para producir pieles, por lo que dependía de Diamante para su aprovisionamiento.

Pedro decidió liberarse de esta dependencia y copió y adaptó una máquina para producir pieles. La disponibilidad de esta máquina copiada le permitió fabricar calzado en cantidades importantes, por lo que alcanzó economías de escala y redujo costos. Como resultado, logró un atributo del que solo disponían los líderes del mercado.

Preguntas

1. Una patente supone descubrir algo nuevo. Lo hecho por Pedro ¿es mérito para ser patentado?

2. De acuerdo con lo expuesto en el segundo artículo de Kraemer-Mbula y Wunsch-Vicent, ¿lo hecho por Pedro se podría considerar una innovación?

3.5 La *path dependence* como barrera intangible

Un factor de crecimiento es la evolución que pueda tener el emprendimiento de tal manera que sea difícilmente imitable. En síntesis, se busca una secuencia de acciones complejas, ordenada y en ocasiones larga. Este proceso se denomina *path dependence*.

La noción de *path dependence* (dependencia de trayectoria) está asociada a la idea de que la historia importa, es decir, decisiones, rutinas y 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, de la manera por la que se llega a ella.

El concepto fue desarrollado en la década de 1980 por Paul David (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 aplicaron a la ciencia política. David 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 sistemáticas, 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. (1985, p. 322)

Por lo tanto, la *path dependence* es un proceso que consiste en una secuencia de eventos dependiente del pasado, cuyo resultado es impredecible y en general está asociado 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 a esta afirmación de la *path dependence*? ¿El concepto de *path dependence* es igual a «la historia importa»? La pregunta es válida, pues, dado que todas las actividades humanas tienen en alguna medida influencia de la historia, podría concluirse que todas las decisiones y acciones son *path dependent* (Sydow, Schreyogg, & Koch, 2009, p. 690).

Path dependence remite, ante todo, a 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 que existen 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.

Este concepto se puede entender más claramente con un ejemplo. Más de la mitad de las vías férreas del mundo aún emplean el ancho de vía que fue introducido en 1830 por George Steffanson. Aunque hoy muchos ingenieros ferroviarios prefieren vías más anchas para poder alcanzar velocidades más altas, mayor capacidad de carga y mayor comodidad para los pasajeros, se mantienen las vías férreas antiguas. Esto debido a que el costo de conversión a un nuevo sistema de vías férreas excede las ganancias inmediatas que se obtendrían de la eficiencia operativa. De esta manera, se observa que las decisiones del pasado pueden dejar a la sociedad encerrada (*locked-in*) con una solución subóptima.

Mahoney sostiene que la *path dependence* tiene tres rasgos distintivos (2000, p. 510). 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 enfatiza la importancia de cuándo ocurre el evento, pues las primeras partes de una secuencia importan más que las últimas. Un evento que ocurre muy tarde puede que no tenga efecto, aunque podría haber tenido una gran consecuencia si hubiese ocurrido en otro momento (2000, p. 263).

En segundo lugar, en una secuencia de *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 la *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, dadas las tres características anteriores, la mayoría de los estudios histórico-comparativos no ofrecen explicaciones de tipo *path dependence*. Precisamente, cuando investigadores describen argumentos parecidos a la *path dependence*, los consideran erróneamente similares a todas las explicaciones históricas que resaltan la importancia de secuencias causales en el pasado (2000, p. 512). De acuerdo con el enfoque de *path dependence*, hay 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, aumentan tanto el costo de salida (cambiar hacia otra alternativa) como la probabilidad de persistir en la trayectoria (Pierson, 2000, p. 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 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 (2009, p. 69).
- 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 a 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 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.

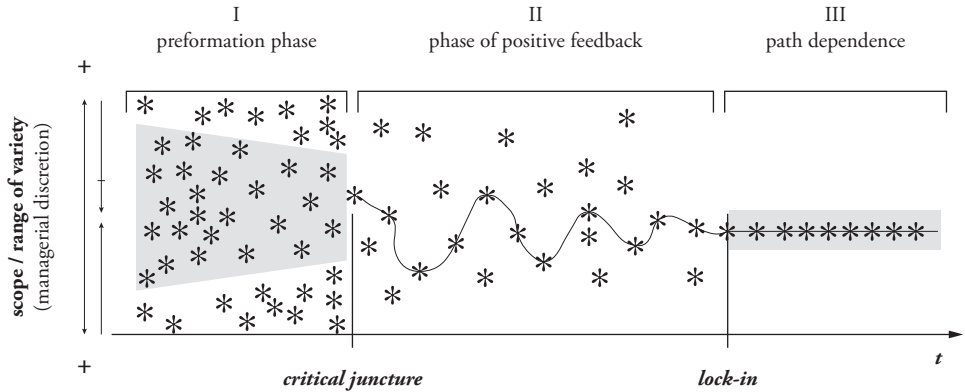
Arthur señala que la causa central de la *path dependence* es la suma de retornos crecientes, los que tienen cuatro características. Primero, el resultado de una decisión inicial no es predecible. Si los eventos iniciales tienen grandes efectos y en parte son aleatorios, son posibles muchos resultados. Segundo, el proceso tiende a ser inflexible, pues cada vez es más costoso salir de él. Tercero, no hay ergodicidad, que en términos simples significa que existen varios resultados posibles (equilibrios múltiples). Cuarto, el proceso tiende a ser ineficiente, pues las acciones quedan encerradas (*locked-in*) en una solución inferior (1989, p. 117).

La interpretación de la *path dependence* como una secuencia de eventos permite diferenciar el proceso en etapas. Sydow *et al.* (2009, p. 691) sugieren subdividirlo en tres etapas, cada una de las cuales constituye una configuración distinta dentro de la cual se toman decisiones (véase la figura 6). 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 de *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 la *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 con una coyuntura crítica que está relacionada con el evento, acción o estrategia inicial. Una coyuntura crítica tiene dos componentes (Mahoney, 2001, p. 113; Collier & Collier, 1991): uno, son puntos de elección (en la figura 6, separa la fase 1 de la 2), pues se adopta una decisión entre varias alternativas posibles; dos, una vez que se eligió una opción, cada vez es más difícil regresar al punto inicial, cuando existían múltiples alternativas. En la figura, puede observarse que, luego de tomada la decisión, se reduce el rango de opciones (Wong, Parodi, & Monsalve, 2014).

Figura 6
Proceso de decisión en la dependencia de trayectoria



Fuente: Sydow, Schreyogg y Koch (2009).

3.6 Caso referido a *path dependence*

3.6.1 Caso Gráfica C

El caso corresponde a una empresa familiar mediana dedicada a la industria gráfica. Este sector está compuesto por más de 3.000 empresas pequeñas e informales, cerca de 10 empresas medianas y 4 grandes firmas. Gráfica C es una de las 10 empresas medianas. Su posición de liderazgo entre este grupo se debe a la experiencia internacional del gerente en el rubro y a la adquisición de maquinaria moderna, que les permitió adelantarse en la adopción de impresión digital y pasar de manera exitosa las auditorías de calidad e higiene de sus clientes más importantes. Actualmente, están en 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, al año de su regreso al Perú luego de una larga estadía en México. Los padres de Pedro decidieron dejar el Perú en 1970 para establecerse en el país mesoamericano. Aquí, él continuó sus estudios superiores, pero los abandonó para trabajar en una fábrica de acero como jefe de logística. Luego, pasó a ser representante independiente de ventas de varias marcas ligadas a la fábrica de acero en la que solía trabajar. No obstante, Pedro quiso aún más independencia y decidió montar un negocio propio. Se

unió 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 y sus amigos desarrollaron un negocio relacionado con la venta de estampas y afiches con el rostro del papa.

Las ventas fueron un éxito y, con su parte de las ganancias, Pedro decidió poner una empresa gráfica; sin embargo, las utilidades eran muy bajas. Para aumentar sus ingresos, decidió no solo dedicarse a la producción, sino también a la comercialización de sus productos. Entonces, el negocio empezó a crecer. Pedro aspiraba a volverlo más profesional, por lo que visitó empresas más grandes y asistió a las ferias más importantes de la industria. Los conocimientos adquiridos hasta ese momento le permitieron aprovechar una nueva oportunidad de negocio: fabricar las carátulas y etiquetas para *cassettes*, para LP y, luego, para discos compactos. Su empresa continuó creciendo 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 trabajaba la mayor parte del día para complementar con su salario los ingresos familiares.

Esta situación comenzó a afectar la dinámica familiar, en especial la relación con sus hijos, por lo que decidieron vender el negocio a uno de los hermanos de Pedro y probar suerte en el norte de México con otro hermano. Los negocios marchaban mejor en aquella región del país, pero, por desacuerdos familiares, Pedro decidió vender su parte del negocio y regresar al Perú, luego de 20 años, con su esposa y tres de sus hijos. El mayor de ellos decidió quedarse en México.

Una vez en el Perú, ingresó a una serie de negocios de corta vida, hasta que, gracias al apoyo de un amigo de su padre y un primo, logró conseguir el capital necesario para montar un negocio de imprenta en Lima. fue el inicio de Gráfica C. La experiencia adquirida en México fue fundamental para imprimir dinamismo a la empresa desde un principio, y le permitió adelantarse a los cambios del mercado local peruano, lo que constituyó una de las primeras ventajas de la compañía sobre sus competidores.

Este caso puede considerarse un ejemplo de *path dependence*. La decisión de Pedro 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, p. 101), sino por una historia personal previa que le permitía entrar en el negocio con un *knowhow* más sofisticado que sus competidores iniciales. Por ejemplo, Pedro sabía que el sector de las pequeñas imprentas era muy irregular en la calidad de los productos y en la entrega de estos. Por consiguiente, si lograba mantener una regularidad en ambos aspectos, se estaría diferenciando rápidamente, a pesar de encontrarse en una situación de competencia perfecta con márgenes de ganancias muy pequeños (Wong, 1996).

Primera fase. Pedro recurrió a redes sociales y familiares para obtener las primeras fuentes de financiamiento y de contactos. Con un préstamo de un amigo de su padre y de un primo, montó su compañía Gráfica C. Además, un amigo del colegio, y propietario de la cadena de supermercados más grande del Perú en la década de 1990, le presentó a uno de los funcionarios de la compañía, quien tenía a su cargo, entre otras cosas, el tema de las impresiones comerciales. Pedro aprovechó 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 Gráfica C en una situación de competencia perfecta, el negocio con la cadena de supermercados permitió a la empresa un monto de ventas considerable que le abrió 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 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 Gráfica C. El contrato más grande que obtuvo fue con Sociedad Agrícola Virú, en un momento en el que esta empresa estaba despegando y necesitaba de un proveedor, por lo que lograron acceder a un nicho de negocio antes que sus competidores. Asimismo, los requerimientos de las empresas agroexportadoras los obligaron a mejorar sus máquinas y sus procedimientos de producción con el objetivo de cumplir con las reglamentaciones para las etiquetas en el mercado exterior. Esto les permitió entablar relaciones comerciales con compañías extranjeras como General Mills. Para ello, debieron pasar por un proceso de auditoría, que les abrió nuevos mercados e impuso barreras de entrada a su competencia.

Otra de las situaciones que tuvo una relativa importancia en la trayectoria de la empresa fue la entrada de dos de los hijos de Pedro 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 Dionisio, 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. Sus otros dos hermanos, en cambio, no mostraron interés en el negocio familiar.

La entrada de Dionisio a la compañía marcaría, sin saberlo, el fin de esta primera etapa formativa. Dionisio tenía estudios de pregrado en Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima y luego hizo un MBA en la universidad Getúlio Vargas de Brasil. Después, logró entrar a un curso práctico para la industria gráfica en el Senai. Esta era una institución que solo admitía a 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 ingresar al negocio de la impresión digital y los empaques. De esta manera, 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 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 la 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 con las auditorías. Para lograr este objetivo, se acordó la compra de nuevos equipos. En esta decisión, el entrenamiento de Dionisio en Brasil fue fundamental, pues él sugirió la compra de una nueva maquinaria Komori Lithrone S29, que les dio una ventaja tecnológica sobre las otras nueve empresas medianas y algunas de las grandes. 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. Gráfica C pasó con éxito las auditorías y comenzó a venderle las cajas para las papas fritas y varios de los otros empaques que se utilizan en los restaurantes de la cadena. Este contrato les abrió el camino a otros clientes, como la empresa de aviación LAN. Esto inició un proceso acelerado de especialización que hizo que el 80% de las ventas de la empresa se concentraran en empaques y el 20% restante, en impresiones.

Esta ventaja inicial en la adquisición de maquinaria se fue desvaneciendo poco a poco. Otras cinco compañías en el Perú adquirieron maquinaria similar, y a esto se sumó el hecho de que tenían pocos compradores grandes, por lo que cambios en sus políticas de contratación con proveedores afectaban notablemente el negocio. Sin embargo, el perfeccionamiento alcanzado en la fabricación de empaques y la inversión en maquinaria hicieron que la empresa no pudiera dar marcha atrás y que, por tanto, debiera buscar nuevos nichos de mercado donde estuviera en condiciones de competir.

Tercera fase. Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de estabilización. Si bien cada vez la competencia local es mayor y la posibilidad de competencia desde el exterior está presente, Gráfica 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 le permiten, por el momento, adelantarse a sus competidores. A su vez, una de las 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 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 ver 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. Actualmente, el 15% de su facturación proviene de la exportación. A pesar de las fortalezas descritas, Gráfica 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 adelantados a la competencia en cuanto a tecnología y distribución.

Preguntas

1. ¿Qué características de la *path dependence* se pueden identificar en este caso?
2. Según lo relatado en el caso, identifique algunas coyunturas críticas para Gráfica C que redujeron el rango de opciones posibles para su situación actual y futura.

3.7 El capital social: el valor de los contactos

Los gestores de una E. F. toman continuamente decisiones en función de la información de que disponen. Esta información proviene de su educación y su experiencia empresarial anterior, pero los nuevos problemas exigen nuevos conocimientos, y estos suelen provenir de contactos, del capital social. Existen tres dimensiones en este capital: la estructural, la cognitiva y la relacional.

3.7.1 La dimensión estructural

Esta dimensión refiere al patrón general de conexiones entre actores —es decir, a quién y cómo se contacta—. Entre las facetas más importantes de esta dimensión están la presencia o ausencia de una red de vínculos entre actores, una configuración de red o una morfología que describe un patrón de vínculos en términos de medidas como densidad, conectividad

y jerarquía, y una organización apropiable –es decir, la existencia de redes creadas para un propósito y que pueden ser empleadas para otro– (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Así, entendida como la formación de los vínculos interpersonales entre individuos o grupos, la presencia de la red constituye conocimiento e información y, por ello, puede tomarse como recurso. Y supone dos fuentes: la primera, el *bonding social capital*, que se origina en la red más próxima al individuo y que involucra una identidad compartida u homogénea de un mismo grupo, fruto de factores como parentesco, religión, afiliación política, etnicidad, colegio u ocupación; y la segunda, el *bridging social capital*, que se origina como fruto de nuevos vínculos que se hallan en la sociedad, entre grupos más heterogéneos, como, por ejemplo, con conocidos ocasionales (Carney, 2007).

Cada combinación de *bonding social capital* y *bridging social capital* crea una forma organizacional con ventajas y desventajas para defenderse del entorno (véase la figura 7).

Figura 7
Formas de organización según el capital social

High <input type="checkbox"/> Bridging social capital <input type="checkbox"/> Low	3. Anomie: Transnational trading network	4. Social opportunity: Family business group
	1. Amoral individualism: Ephemeral entrepreneurship	2. Amoral familism: Community embedded family/ household firm

Low ← Low bonding social capital → High

Fuente: Carney (2007).

En un emprendimiento efímero (*ephemeral entrepreneurship*), no existe prácticamente capital social; ni por herencia ni por creación de nuevos vínculos. Esto mayormente tiene un costo: hay fuertes restricciones para el financiamiento, el costo del crédito es alto y el horizonte es de estricto corto plazo.

Cuando el capital supone una familia integrada en la comunidad (*community embedded family*), se desarrollan empresas que echan raíces pero no se amplían «por nuevos vínculos». Las empresas logran que los costos de transacción sean mínimos y se cumplan los contratos si

los vínculos son entre individuos del mismo grupo. Usualmente, logran crear pequeñas empresas en negocios muy líquidos, que involucran activos no específicos, los cuales se venden sin pérdida de valor, como comercio minorista o confecciones.

En el capital con la forma red comercial transnacional (*transnational trading network*), las empresas logran vínculos con un mayor número de participantes sociales (proveedores, bancos, clientes, etc.), pero los gestores de la E. F. no se integran a la comunidad más cercana. Esta mayor vinculación permite a los empresarios gestionar operaciones más grandes, que requieren mayores inventarios, activos fijos e inversiones. Desarrollan empresas medianas, pero, dado su escaso espíritu de grupo, luego de cierto desarrollo, emigran a otros lugares. Esta forma explica razonablemente el caso chino, en el que los integrantes se guían por la lógica *life raft values*; es decir, el grupo no echa raíces en el territorio.

Finalmente, la forma grupo empresarial familiar (*family business group*) desarrolla «vínculos por herencia», así como por «creación de nuevos vínculos». Debido a la fuerza con que han desarrollado sus redes de confianza, obtienen financiamiento a costo bajo, logran formar organizaciones cohesionadas, contratan trabajadores fieles y disponen de información sobre oportunidades de negocios. Empresas con este capital suelen lograr la ventaja de ser el primero (*first mover advantages*), retornos crecientes (*increasing returns to scale*) e introducirse en el mercado de capitales entre empresas del mismo grupo (*internal capital markets*). Esto les permite obtener negocios de gran tamaño y operar con un elemento diferencial.

3.7.2 La dimensión cognitiva

La dimensión cognitiva refiere a los recursos que permiten a las redes de contactos comunicarse pertinentemente mediante un lenguaje, vocabulario y narrativas compartidos, lo que facilita una comprensión común de los objetivos colectivos y las formas adecuadas de actuar en un sistema social, incluso en ausencia de vínculos y relaciones específicas entre los miembros individuales del grupo. Una eventual falta de significados compartidos entre eventuales participantes de redes potenciales limitará la posibilidad de confianza, lo que redundará en costos de transacción elevados, ausencia de créditos, inaccesibilidad de información pertinente, contactos para transacciones óptimas, oportunidades de negocios, etc.

Aquí es pertinente sintetizar algunas ideas de Bourdieu. Este autor se basa en que el capital económico influye en la estructura social de una sociedad, pero hay otras formas adicionales de capital, como: (a) capital social, es decir, los contactos y relaciones; (b) capital cultural, cultura propia de una sociedad que se adquiere a través de la educación; y (c) capital simbólico, asociado a la obtención de fama, prestigio, reconocimiento y honor.

Todos estos conceptos se entrelazan en la definición de «capital». La teoría de Bourdieu puede explicarse desde las categorías de «*habitus*» y «campo».

El campo es el espacio donde se disputa el capital. Es una red de relaciones dispuesta jerárquicamente y en la que los agentes actúan con cierta conciencia de sus capacidades de asunción de capital. Hay que precisar que las disposiciones se alimentan o potencian con la historia biográfica de los agentes y, en consecuencia, el mayor o menor acceso al capital del que dispongan. Hay restricciones estructurales, pero potencialidades para su obtención. Asimismo, hay condiciones que son más rígidas dentro de los campos: ser mujer versus ser hombre, no tener parientes versus tener parientes, tener educación formal versus no tenerla, sufrir enfermedades versus no sufrirlas, sobre todo en una sociedad como aquellas en vías de desarrollo.

Mediante el contacto con un campo, se adquiere un determinado aprendizaje subjetivo. Aquí entra el concepto del *habitus*, que es la internalización de las reglas del juego del campo. Es la principal herramienta para la adquisición, acumulación y conservación del capital dentro de un campo. Son esquemas de percepción, apreciación y acción; y disposiciones internas que permiten actuar de manera casi instintiva, que ofrecen al individuo capacidad de acción restrictiva. Es un sistema abierto de disposiciones de la persona, que la hace actuar o tendiente a actuar de determinado modo, pero con cierta posibilidad de libertad (Bourdieu, 2011).

3.7.3 La dimensión relacional

Este aspecto del capital social se describe como el tipo de relaciones personales (no necesariamente de larga duración) que las personas establecen mediante una serie de interacciones entre ellas. Existen tipos de relaciones personales que facilitan o no la transferencia de recursos entre las partes. En un primer tipo, los gestores se encuentran en la etapa inicial del negocio; su reputación es frágil porque su objetivo es la supervivencia. Carece de recursos y competencias críticos; los productos que venden y las rutinas con que opera la empresa son inciertos. En el segundo tipo, los gestores han alcanzado legitimidad y reputación y han desarrollado recursos importantes. Las primeras características corresponden al tipo de relaciones de la primera etapa del ciclo de vida de una empresa, el *emergence growth*. El segundo grupo de características corresponde a la segunda etapa, el *early growth* (Hite & Hesterly, 2001).

Un modelo de ciclo de vida sostiene que las empresas pasan por cinco fases: *emergence*, *early growth*, *later growth*, *maturity* y *death*. En las dos primeras fases, las redes sociales se utilizan ampliamente. En un inicio, el acceso a recursos se realiza, debido a que la confianza es escasa, entre pares del mismo grupo, aun cuando la transacción sea inconveniente en términos económicos (Fukuyama, 1995). A medida que el compañerismo aumenta, el intercambio se vuelve más calculado, en el sentido de que las empresas buscan vínculos tipo *arm's length*, lo que constituye una característica del *early growth* (Hite & Hesterly, 2001).

El *Business dictionary* (s. f.) define *arm's length ties* como la base para determinar el valor justo del mercado (FMV por sus siglas en inglés); es una relación comercial entre partes independientes, no relacionadas y bien informadas, que persiguen sus intereses individuales. Las transacciones que involucran miembros de familia, compañías matrices y subsidiarias se consideran acuerdos *arm-in-arm*. Para calificar como contrato sin favor, ninguna de las partes involucradas puede tener interés alguno en las consecuencias de la transacción para la otra parte.

Es posible desarrollar de manera más específica los factores que impiden el paso de la *emergence* al *early growth*. Algunos autores opinan que son tres. En primer lugar, la competencia, es decir, la libertad de comercio y las barreras a la entrada y salida. Un caso en el que la baja competencia dificulta la entrada a la fase *early growth* es el siguiente: si los costos de producción en una red determinada son similares a productores de fuera de ella, la evidencia empírica demuestra que, en el caso de bajo movimiento económico, la red suele encerrarse en perpetuar sus altos precios. Por el contrario, si la competencia es alta, lo que obliga a bajar el precio de los que se encuentran fuera de la red, esta situación promueve mayores transacciones del tipo *arm's length* con los externos.

En segundo lugar, el desempeño del Poder Judicial. Altos costos de transacción por litigios desincentivan un intercambio impersonal. Así, litigios que en países desarrollados duran un año, en América Latina pueden durar entre dos y cinco años. En tercer lugar, mientras más colectivistas sean las normas y valores, mayores probabilidades existen de quedarse en *emergence growth* (Zhou & Peng, 2010). Entonces, el crecimiento desigual puede deberse a que las empresas de menor desempeño operan en *emergence growth* y las de mayor desempeño, en el más sofisticado *early growth*.

Coase (1937) afirma que estos costos pueden reducirse si, para adquisición del recurso, se opta inteligentemente entre el mercado (subcontratación) o la empresa (desarrollo interno). Dice al respecto que una empresa tenderá a crecer hasta que los costos de la organización de una transacción adicional dentro de la empresa se igualen a los costos de realizar la misma transacción por medio del mercado, o a los costos de su organización en otra empresa. Luego, Williamson amplía la visión y establece cuándo un mecanismo es mejor que el otro. Es preferible el mecanismo de mercado si el recurso puede utilizarse en usos y por usuarios alternativos sin perder valor, existe información completa, y la frecuencia de adquisición es alta. El mecanismo de la empresa es mejor en caso contrario (Williamson, 1985).

Finalmente, Granovetter critica a Williamson. Sostiene que, para aminorar los costos de transacción, es importante tomar en cuenta que la acción económica está incrustada de estructuras de relación social. Mientras que la visión neoclásica economicista postula la existencia de agentes atomizados y no socializados, la visión sincrética entre la economía y la sociología de Granovetter afirma que toda transferencia de recursos se realiza a través de vínculos sociales que se encuentran en las redes sociales. Sobre esta idea, señala lo siguiente:

El argumento de la incrustación acentúa, en cambio, el papel de las relaciones personales concretas y las estructuras (o «redes») de esas relaciones para generar confianza y evitar la deshonestidad. La preferencia extendida de hacer transacciones con individuos de conocida reputación implica que a pocos les guste confiar en una moralidad generalizada o en dispositivos institucionales que les protejan de los problemas. (Granovetter, 2003, pp. 242-243)

Uzzi afirma al respecto que la incrustación social es definida como el grado por el cual las transacciones comerciales ocurren a través de relaciones sociales y redes de relaciones que emplean protocolos de intercambio asociados con vínculos sociales y no comerciales para gobernar las transacciones comerciales (1999, p. 482).

La *embeddedness*, o «incrustación» en castellano, exige una mayor explicación. En términos simples, este concepto remite al hecho de que, incluso en tramas complejas en las que puedan existir espacios de difícil cuantificación (como las emociones), los dos lados que interactúan (como, por ejemplo, vendedor-cliente, empleador-empleado, empresa-Gobierno) puedan actuar o no con razonable confianza para lograr una transacción eficaz. Este concepto lleva a la siguiente conclusión: las dificultades que pueden surgir en una relación de desconfianza, y, por ello, con altos costos de transacción (de supervisión), no pueden resolverse solo mediante el mercado.

En síntesis, las principales diferencias entre las tres dimensiones son las siguientes. La dimensión estructural del capital social facilita la cooperación mediante la reducción de los costos de transacción y la acumulación de aprendizaje social. La dimensión cognitiva del capital social predispone a las personas a cooperar. Y la dimensión relacional del capital social tiene como consecuencia que se espere la cooperación por parte del otro.

A continuación, se presentan cuatro minicasos que permiten visualizar, mediante experiencias concretas, la relación entre crecimiento empresarial y capital social.

3.7.4 Casos referidos a capital social

3.7.4.1 Ana Camacho

Nació en 1967, en Huancavelica, una región pobre del país. Huérfana de padre, su madre tenía otra relación sentimental. A sus nueve años, su padrastro la empleó como trabajadora del hogar en Lima, donde estuvo hasta sus 13 años. Luego de retornar por dos años a su lugar de origen, regresó a la capital nuevamente, donde estudió solo un año en el colegio. Ahí, conoció a un hombre con quien tuvo su primer hijo, a los 18 años. Se dedicó a trabajar como vendedora ambulante: compartía la venta de helados en la mañana con la venta de comida por la tarde y noche en la zona de Gamarra, espacio comercial del rubro textil y de

confección de prendas de vestir. En ese espacio de trabajo forzado, se involucró hacia sus 20 años con la venta ambulante de implementos para ropa. Logró contar con dos puestos ambulantes y alquiló una tienda con otra vendedora. Con un préstamo del banco, compró una tienda en una galería comercial en 1997, a sus 30 años. Al terminar de pagar, compró otras cinco tiendas a lo largo de los años, en las que vendían ella y su hija mayor, o alquilaba; esta actividad continúa, pero ya dirigida por su segunda hija. Tiene cinco hijos, producto de dos relaciones sentimentales: la mayor está casada y cuenta con un negocio en el rubro de su madre; la segunda trabaja con Ana; la tercera hija estudia para ser aeromoza; el cuarto es un varón, estudia en el colegio y quiere ser abogado; y la quinta es una niña de siete años. Ninguno de los esposos colaboró con ella en sus negocios: «Nadie me ha ayudado. Solo es mi inteligencia y mi esfuerzo».

Preguntas:

1. En términos de las dimensiones del capital social, ¿qué restricciones ha tenido Ana en su vida empresarial, y cómo estas han limitado su crecimiento?
2. ¿Los hijos de Ana Camacho pueden entenderse como parte de su capital social?
3. ¿Qué factores limitantes de capital social puede suponer que el gestor sea mujer, de condición económica y social humilde, y cómo, pese a ello, logró superarlos?

3.7.4.2 Juvenal Sánchez

Nació en 1949, en Huancavelica, de padres campesinos. Miembro de una familia de 10 hermanos, se dedicó a diversos oficios. A inicios de la década de 1980, llegó a Lima, a casa de una hermana, en la zona de Gamarra, luego de un fracaso en un pequeño negocio (varios hermanos ya radicaban en Lima en labores dependientes). Se le ocurrió comprar un pequeño lote de prendas para venderlas como ambulante y tuvo relativo éxito. Pensó también en hacer confecciones y, de manera empírica y autodidacta, empezó a comprar y usar máquinas de coser y a emplear operarios. Extendió el negocio para vender en provincias; dos de sus hermanos se sumaron en 1984. Estos y otros conocidos se unieron para producir pedidos grandes, pero mantuvieron independencia para pedidos pequeños. Los préstamos entre los hermanos se basaban en la palabra como garantía. Desde muy joven, Juvenal se hizo miembro de la religión de los testigos de Jehová, a la que pertenecen tres de sus hermanos. Afirma que esto lo ayudó a ser más disciplinado. Además, como la familia mantiene vínculos con el pueblo de origen, en un inicio, muchos de sus operarios eran jóvenes parientes venidos de Huancavelica, con los que se establecieron relaciones de confianza. Juvenal en el presente ha desacelerado su labor: sus negocios de confecciones y ventas los administrará su hijo, Andrés, nacido en 1995, quien ha terminado sus estudios de Administración de Empresas en una universidad privada de Lima.

Preguntas:

1. ¿Cree que puede haber alguna relación entre capital social y el proceso de migración? (Piense en este caso y el anterior)
2. ¿Cree que los hermanos pueden constituir factores decisivos en términos de capital social para el crecimiento de Juvenal Sánchez? ¿Considera, a su vez, que podrían ser limitantes en términos de *bridging social capital*?
3. Juvenal Sánchez ha crecido económicamente como gestor más que Ana Camacho. ¿Cree que esto ha dependido de sus capacidades cognitivas para desarrollar un *habitus* óptimo para el crecimiento?

3.7.4.3 Rodolfo Bustíos

Nació en Lima, en 1966. Su padre fue un agricultor egresado de la Universidad Nacional Agraria. Estudió en un colegio religioso prestigioso y luego en una academia preuniversitaria para ingresar a la PUCP o a la Universidad del Pacífico, ambas universidades privadas. Optó por Administración de Empresas en esta última. Egresó a través de la constitución, con una compañera de estudios, de un negocio de comercialización de hilado de alpaca. El proveedor era la Casa Michell, de Arequipa, a cuyo dueño conocía por la estrecha amistad con su hijo. La empresa funcionó un año para sustentar su tesis. La crisis económica de 1990 hizo que el proveedor le ofreciera contratarlo para su servicio junto con su cartera de clientes, lo cual aceptó: ya no vendería hilado desde su empresa, sino desde la que lo proveía para su distribución, e incluso a clientes de fuera de país (Brasil y Colombia). Pero, en 1993, fue invitado por la empresa a trabajar en otro rubro: gerente de ventas de la concesionaria de Ford en el Perú. En 1995, recibió otra invitación para trabajar en una empresa estadounidense, de Kansas, que le compraba hilados cuando él vendía en ese rubro para Michell. Dicha empresa vendía alrededor de US\$ 15 millones al año de ropa exclusiva por catálogo a todo el mundo. Actualmente, Rodolfo es gerente de Compras; compra a Michell y a su competencia, en el Perú, la materia prima fundamental de estas confecciones, hechas en los Estados Unidos. Es casado, su esposa es egresada de Ciencias de la Comunicación de otra universidad privada. Ella trabajó al inicio, pero decidió dedicarse a cuidar la educación de sus hijos, que son tres: dos mujeres y un varón. La mayor estudia Arquitectura en una universidad privada; la segunda, Psicología.

Preguntas:

1. Reflexione respecto al rol de la universidad no como espacio de aprendizaje, sino como espacio que estructura el capital social.
2. Rodolfo pudo haberse mantenido como independiente desde la creación de la pequeña empresa original a finales de la década de 1980. ¿Fue racional el haberse

constituido como dependiente en Michell y luego en la empresa estadounidense, teniendo en cuenta el contexto económico de la época?

3. ¿Qué factores de capital social decidieron que Rodolfo pudiera ser gerente de Compras antes de los 30 años en una empresa estadounidense que vende prendas exclusivas por catálogo en todo el mundo?

3.7.4.4 *Alberto Rosales (véase el caso Rosales)*

Nació en 1955 en Huaytará, Huancavelica. A sus 15 años, murió su padre; y, con cuatro hermanos, decidió migrar a Lima, donde se inició en la venta ambulatoria de ropa, sin recursos, pero con la ayuda de sus familiares. A los 20 años, hacia 1975, con un Gobierno proteccionista, decidió incursionar en la confección. Aprovechando que no había importaciones, compró esforzadamente máquinas y pudo crecer. Con estudios solo secundarios, su perspectiva fue inicialmente empírica: se guiaba solo por la demanda. Empezó a hacer pequeñas exportaciones a Bolivia en la década de 1980, pero, con el crecimiento relativamente acelerado de la década de 1990, entendió que el capital humano es fundamental y que había que invertir en él. El crecimiento se hizo más acelerado en la década de 2000, cuando dejó de solo comercializar y comenzó también a producir, incursionando en el *retail* y orientando sus ventas al exterior. Construyó una fábrica de 50.000 m² en una zona industrial, e involucró a un gerente general extranjero de amplia experiencia; a un gerente financiero de la banca; y a dos extranjeros con experiencia en la transnacional Falabella. Todos los hermanos se integraron a la empresa, pero bajo la norma de que deben primar las decisiones profesionales. Desde un inicio, al requerir de algún servicio, acudía, entre otras, a las empresas de su esposa, quien hasta el presente es independiente de Alberto. Casado con ella, tuvieron cuatro hijos: la mayor trabaja en modas; la segunda estudió Administración de Empresas en una universidad privada; el tercero es un ingeniero egresado de una universidad privada; y el menor estudió en la Universidad de Arkansas. La segunda, quien más trabaja en los negocios de la madre, sabe que es probable que ella asuma la responsabilidad de su padre.

Preguntas:

1. Con un origen empresarial humilde en la venta ambulatoria, deduzca qué factores pudieron decidir el crecimiento extraordinario de la empresa de Alberto Rosales. ¿Su familia fue clave en el crecimiento?
2. La teoría del capital social refiere las dimensiones estructural, cognitiva y relacional. Ayudado por estos conceptos, en la realidad de Alberto Rosales, ¿cómo puede explicarse su crecimiento en capital social?

3. ¿Qué función cumple el azar político en términos de liberalización y proteccionismo en este caso, y cómo puede ser utilizado por el gestor provechosamente, vinculado al capital social?

3.7.4.5 Descripción de los casos y sus distintos niveles de capital social

En lo que sigue, se verá la interpretación de los casos con arreglo a la teoría presentada. Se observa primero, en la tabla 2, las diferencias de estudios, salud y ventas. En tres de los cuatros casos, la educación ha sido precaria; solo Bustíos cursó estudios universitarios. La fundadora Camacho tuvo serios problemas de salud durante su adolescencia y nunca fue atendida por médicos competentes. Las ventas suben conforme poseen mayor capital social. La primera generación sigue gestionando la empresa solo en dos de los casos. En tres de los casos, la antigüedad de la empresa es de alrededor de tres décadas; en el cuarto, de cuatro décadas.

Tabla 2
Datos de los casos

Caso	Fundador(a)		Antigüedad empresa	Última generación involucrada	Ventas	
	Estudios	Salud			Año	Venta anual US\$ 000
Camacho	Primero de primaria	Precaria	32 años	Segunda	2015	50
Sánchez	Secundaria Completa	Normal	33 años	Primera	2015	Menos de 8.000
Bustíos	Licenciado en Administración	Normal	26 años	Primera	2015	68.000
Rosales	Secundaria completa	Normal	41 años	Segunda	2014	250.000

Fuente: elaboración propia y The Peru Report (2015).

En cuanto a la dimensión estructural, Camacho no obtiene recursos ni del *bonding* ni del *bridging capital*: sus padres la abandonaron y sus parejas no la ayudaron. Sánchez lo obtiene del *bonding capital*: dos hermanos y operarios de su mismo lugar de origen. Solo Bustíos lo obtiene del *bridging capital*: incursiona en el comercio que es típico de la *transnational trading network* y todas sus actividades empresariales se originan con un vínculo nuevo no familiar con una empresa corporativa. Por último, Rosales lo obtiene de ambas fuentes: cinco hermanos participan en la empresa. Todos los puestos gerenciales son ocupados por terceros; y, especialmente, logra contratar al que fue el gerente general de la empresa peruana líder en confecciones.

Respecto a la dimensión cognitiva, Camacho no cuenta con contactos significativos, por lo que no cuenta con un vocabulario compartido. Sánchez hace negocios con sus hermanos y contrata a algunos de sus paisanos de Huancayo, lo cual predispone al equipo a cooperar; sin embargo, no logra contactos más allá de sus vínculos familiares o religiosos. Bustíos comparte una visión cosmopolita y posee capital simbólico, junto con la presencia de contactos útiles. Por último, Rosales delega en terceros no familiares la dirección del negocio para obtener esa visión cosmopolita, aunque a riesgo de no disfrutar de una narrativa colectiva que resulte en menores costos de transacción; sin embargo, lo complementa con participación familiar en la gestión empresarial y con contactos valiosos.

En la dimensión relacional, se muestran los casos según hayan llegado a fases más o menos sofisticadas. En los casos de Camacho y Sánchez, ellos ven limitado su crecimiento debido al acceso restringido de sus créditos por parte de los bancos. Luego de largos años de operación, no acceden a operaciones financieras complejas. En cambio, en Bustíos y Rosales, llegan a la fase *early growth*: los bancos confían en sus gestores y llegan a acceder a operaciones como *leasing* o cartas de crédito.

Tabla 3
Tipos de capital social según casos

Caso		Dimensiones			
Estructural		Cognitiva		Relacional (fase alcanzada)	
		<i>Habitus</i>	Capital	Campo	
Camacho	<i>Ephemeral entrepreneurship</i>	Discurso y códigos pobres	Capital simbólico sin reconocimiento	Ausencia de contactos significativos	<i>Emergence growth</i>
Sánchez	<i>Community embedded family</i>	Discurso y códigos limitados	Capital simbólico con reconocimiento limitado	Pobreza de contactos que se limitan a la familia y a la religión	<i>Emergence growth</i>
Bustíos	<i>Transnational trading network</i>	Discurso y códigos con una visión cosmopolita	Capital simbólico con reconocimiento en los EE. UU.	Presencia de contactos útiles y valiosos	<i>Early growth</i>
Rosales	<i>Family business group</i>	Discursos y códigos que se delegan a profesionales no familiares para tener una visión cosmopolita	Capital simbólico con reconocimiento en el mercado nacional, mas no en el internacional	Presencia de contactos útiles y valiosos	<i>Early growth</i>

Elaboración propia.

4. Estrategias de las EE. FF.

4.1 Ventajas competitivas de la E. F.

Una empresa favorece el logro de ventajas competitivas en la medida en que sea atractiva, imponga pocas amenazas y ofrezca muchas oportunidades (Barney, 2002). Se mostrarán dos paradigmas universalmente aceptados en estrategias. En primer lugar, el modelo de Porter y sus cinco fuerzas de mercado; luego, la matriz de Ansoff, que muestra las vías posibles de crecimiento.

Porter pone especial atención en vender productos diferenciados. El conocimiento de la estructura de una empresa, el número de competidores, la heterogeneidad de los productos, y los costes de entrada y salida son factores que ofrecen pistas para encontrar estas ventajas y desventajas. Una empresa debe tener el poder para competir en un ámbito exclusivo; en una industria de pocos competidores, con un producto diferenciado, con altos costes de entrada y salida; y lo ejercerá para obtener un rendimiento superior. Por el contrario, una empresa que opte por competir en un ámbito masivo, en una industria de muchos competidores, con un producto homogéneo, con bajas barreras de entrada y salida, al ser un tomador de precios que no posee poder en el mercado, obtendrá un rendimiento exiguo e igual para todos los competidores (Porter, 1979; Barney, 2002, p. 75).

Una pequeña empresa familiar, como ya se mencionó, suele operar fundamentalmente en tres estructuras. La primera, la competencia perfecta, con un número grande de compra-

dores y vendedores, productos homogéneos y bajas barreras de entrada y de salida. Su actuación tanto de comprador como de vendedor es de escasa fuerza en el mercado (no impone precios). La segunda, el oligopsonio, en la que su actuación es de vendedor y, por tanto, tampoco atribuye precios, con un número pequeño de compradores y grande de vendedores, productos homogéneos o heterogéneos, y altas barreras a la entrada y salida por el lado de los compradores. Por último, la tercera, el oligopolio, que indica cierto grado de consolidación empresarial, con un número pequeño de vendedores y grande de compradores, productos homogéneos o heterogéneos, altas barreras a la entrada y salida. Por lo tanto, puede imponer precios (Barney, 2002, p. 75).

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

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

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

La tercera fuerza es la de los productos sustitutivos, que pueden satisfacer las mismas necesidades que los de la empresa. Mientras mayor poder tengan estos productos para sustituir a la mercancía vendida por la empresa, más limitado será el potencial de la industria. La cuarta fuerza es la de la amenaza de los proveedores, que puede elevar el precio de los insumos o disminuir sus calidades por factores opuestos al poder de los compradores, y actuar negativamente de varios modos o por varias condiciones: uno, el número de vendedores es pequeño; dos, los productos son altamente diferenciados; tres, los proveedores no son amenazados por productos sustitutivos; cuatro, los proveedores amenazan con integrarse verticalmente hacia delante; y quinto, los compradores no son clientes importantes para los vendedores.

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

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

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

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

Tres, industria madura: la innovación es ampliamente aceptada, pero sus beneficios empiezan a reducirse. La oportunidad puede recaer en el refinamiento de los actuales productos, poniendo énfasis en la calidad del servicio. Cuatro, industria declinante: las amenazas son superiores a las oportunidades, por lo que hay una disminución constante del nivel de ventas. La oportunidad puede ser contraer la empresa y situarse en aquel nicho donde la empresa tiene ventajas.

Una estructura importante es la cinco, la industria hipercompetitiva: las bases de la competición varían de manera impredecible y constante; es difícil identificar qué productos ofertar o qué insumo será más económico. La oportunidad radica en la flexibilidad; una empresa, a bajo coste, puede cambiar de estrategia para satisfacer a una demanda cambiante. Por ejemplo, una empresa, por medio del uso de una parte de la misma infraestructura, cambia a un coste reducido de producción de vino a pisco (licor tradicional peruano) o viceversa para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores (Barney, 2002, p. 127).

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

Se pasará ahora a analizar la matriz de Ansoff, quien define las estrategias genéricas. Este autor dice lo siguiente:

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

Toda decisión estratégica analiza qué tipo de negocio le conviene a la empresa. Una definición de negocio expresada como «negocio de ropa» es pertinente, pero insuficiente para generar decisiones prácticas. Para esto, pueden identificarse dos vectores: productos, por un lado, y mercados, por otro. Cada combinación de estos determina un sendero denominado producto-mercado. Es necesario el concepto de vínculo común, es decir, establecer la relación entre el producto-mercado actual y el futuro, que permitiría observar hacia dónde se dirige la empresa.

El vínculo común puede observarse desde tres ángulos: el primero, el ámbito producto-mercado, las industrias concretas a las que la empresa dedica su posición producto-mercado; el segundo, el vector de crecimiento, la dirección en que la empresa se mueve respecto de su posición actual; y el tercero, el logro de ventajas competitivas. Se busca identificar las propiedades particulares de los productos mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva (Ansoff, 1976, pp. 124-129).

El vector de crecimiento merece una explicación más detallada. Una empresa puede crecer mediante cuatro estrategias, que pueden observarse en la tabla 4. La primera, la penetración de mercado, es el aumento de la participación en el mercado de los productos mercados actuales. La segunda es el desarrollo de productos, que crea nuevos productos para reemplazar los actuales. La tercera estrategia es el desarrollo del mercado; sin embargo, el mercado aquí tiene dos acepciones: se hace referencia a las misiones o segmentos de este (necesidades satisfechas por los productos), o se hace referencia a otros mercados. A su vez, estos últimos pueden ser de dos tipos: por nuevas aplicaciones (productos que cubren una misma necesidad, pero que suponen una nueva aplicación, como, por ejemplo, prendas para estar en casa o para trabajar) o geográficos, plazas situadas en diferentes localizaciones. Y la cuarta es la diversificación: tanto los productos como el mercado son nuevos (Ansoff, 1976, p. 128; Freije & Freije, 2002, p. 135).

Tabla 4
Matriz de Ansoff

		Las estrategias de negocio genéricas	
		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

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

La estrategia de diversificación tiene distintas variantes, que observamos en la tabla 5. El crecimiento de la empresa se analiza en función de, primero, productos, que se dividen en aquellos que se relacionan con la actual base tecnológica, y aquellos que tecnológicamente son nuevos para la empresa; y, segundo, mercado, entendido como tipos de clientes.

La primera variante de diversificación es la horizontal, en la que la empresa pasará a vender productos de desigual base tecnológica, cuya misión es complementaria a la de los productos antiguos y sirven a los mismos tipos de clientes. La segunda variante, la integración vertical, se dirige hacia las actividades anteriores (para la fabricación, es el sector textil)

o posteriores (para la fabricación, es la comercialización) a los procesos de la empresa y en los que la empresa es su propio cliente. La tercera variante, la concéntrica, consiste en una entrada con productos y mercados nuevos, pero se mantiene algún punto de contacto con las actividades anteriores (por ejemplo, en comercialización o en tecnología o en ambas). Y, finalmente, la de conglomerado, que consiste en ingresar en un negocio completamente nuevo y que no mantiene ninguna relación con las actividades anteriores (Freije & Freije, 2002).

Tabla 5
Tipos de diversificación

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

Fuente: Ansoff (1976).

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

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

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

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

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

Con el fin de mostrar evidencias corroboradas de experiencias empresariales que han logrado una ventaja competitiva en los mercados emergentes, se indican tres versiones que no son necesariamente excluyentes. Pueden ocurrir otras formas de alcanzar elementos diferenciales. Las dos primeras ya se han explicado: la innovación (que involucra adaptar piezas de maquinarias descontinuadas en mercados desarrollados) y negocios que suponen una dependencia de su trayectoria. La tercera involucra el desarrollo de una marca.

Veamos lo que significa hacerse de una marca. “El éxito de una marca no descansa en su registro legal. Una marca es una idea singular que se encuentra en la mente del consumidor. Para que este intangible tenga valor, primero, debe comunicar algo que nace del consumidor; segundo, debe apropiarse de una palabra en la mente de este; tercero, ha de concentrar su enfoque (por ejemplo, Starbucks vende todo lo referido a una cafetería, pero concentrándose en café) (Ries & Ries, 2000). Algunos autores son más sutiles en definir el papel que desempeña la marca como el valor que está relacionado naturalmente a la calidad y proceso de los productos. Sin embargo, a su vez, y quizás más importante, la legitimidad, el valor y la línea de productos provienen del conjunto de representaciones simbólicas que están asociadas con la marca. Las empresas de moda estadounidenses elaboran con base en conceptos aquellos bienes intangibles que definen las marcas. De estos conceptos, no solo se

desprenden líneas de productos, sino también estrategias de *marketing*, el diseño de tiendas y otras herramientas de comunicación. En consecuencia, administrar una marca va más allá de prestar atención a la calidad y consistencia de los productos y servicios. Al contrario, significa asegurar la coherencia total de un guion y articular una serie de secuencias interdependientes de eventos (seleccionando algunas, dejando otras y reordenándolas según las condiciones y necesidades cambiantes). Estas empresas no se han intimidado ante arreglos organizacionales complejos que consistan en una cantidad grande de módulos relativamente autónomos (Djelic & Ainamo, 1999, p. 633).

4.2 Estrategias propias de la E. F. según sus recursos distintivos

Una E. F. puede diseñar una estrategia diferente debido a sus recursos distintivos. Sirmon y Hitt (2003) ayudan a entender la vinculación entre los recursos de una E. F. y sus ventajas competitivas. Toda E. F. posee cinco recursos (véase la tabla 6), de algunos de los cuales solo dispone este tipo de organización: capital humano, capital social, capital financiero paciente, capital de supervivencia y ventajas por la estructura de propiedad. El primer recurso, el capital humano, se constituye por los conocimientos adquiridos, las habilidades y las capacidades que permiten a una persona realizar acciones novedosas; es una ventaja de la E. F. por el compromiso que adquiere la persona frente a la familia. Ahora bien, mientras que el capital humano se centra en atributos individuales, el segundo recurso, el capital social, se centra en los grupales y se sustenta en los recursos actuales y potenciales que derivan de las relaciones individuales y entre organizaciones. Además, este recurso afecta actividades importantes en la empresa, como la creación de capital intelectual, el aprendizaje del negocio, la interacción con los proveedores, la innovación de los productos y la creación de empresas.

Los tres recursos siguientes no están disponibles en la E. N. F. El capital financiero paciente es la obtención de recursos sin la amenaza de liquidación. Permite a los empresarios el diseño de estrategias con perspectiva a largo plazo y, por lo tanto, más creativas e innovadoras. Esta facilidad acontece a menudo en el Perú. Por ejemplo, un confeccionista inicia su empresa con un préstamo de su padre por US\$ 40.000, sin que tenga la obligación de devolución en el corto plazo (véase el caso Auza, en Wong, 1996, p. 122). A este respecto, un autor señala: «el hecho de que los gerentes de la E. F. manejen su propio dinero y la herencia de sus hijos y no estén sujetos a las veleidades trimestrales de Wall Street, hace posible manejar su capital con más paciencia» (Lief & Denison, 2006, p. 58).

Tabla 6
Recursos en la empresa familiar

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

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

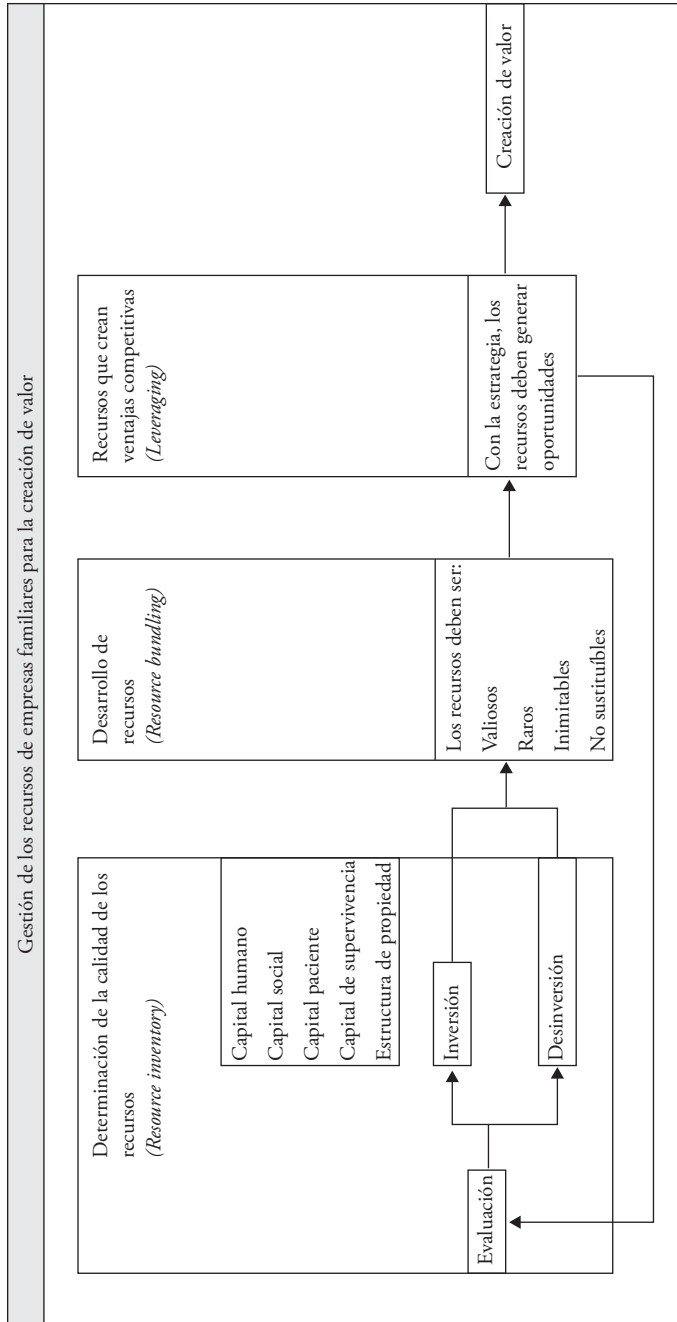
El cuarto recurso tampoco acontece en la E. N. F.: es el capital de supervivencia, que se refiere a la posibilidad de que se proporcione mano de obra sin coste, ampliación de capital adicional o préstamos, debido a que se cumple el doble papel de familiar y empleado. Este tipo de capital es especialmente útil para afrontar las épocas de crisis. El quinto recurso es la estructura de propiedad, en donde la gestión y la propiedad están en manos de una misma familia. Esto ofrece ventajas, ya que aminora costos de agencia.

Una vez definidos los cinco recursos, es necesario conocer el proceso de una E. F. que apunta a ventajas competitivas. El procedimiento (véase la figura 8) supone tres pasos: la determinación de la calidad de los recursos, su elección para que ofrezcan ciertas cualidades, y la posibilidad de que se diseñe con ellos una estrategia que finalmente derive en ventajas

competitivas. La evaluación implica la decisión de invertir o desinvertir, es decir, adquirir recursos o deshacerse de ellos. Quien realiza la evaluación debe tomar en cuenta dos aspectos: primero, la abundancia de recursos no es requisito indispensable para el éxito de una empresa; segundo, hay casos en los que, con pocos recursos, se han podido confeccionar estrategias provechosas. Además, este examen debe hacerse a la luz de la estrategia de la empresa, que permite conocer si un determinado activo agrega o quita valor a la empresa. Debe determinarse la calidad de los recursos para que estos se adecuen a los cambios que exige el mercado. Algunos de estos recursos se consumen por la actividad normal del negocio; otros deben adquirirse para seguir compitiendo eficazmente; y otros más deben desecharse porque reducen el valor de la firma.

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

Figura 8
Gestión de los recursos de la empresa familiar



Fuente: Sirmon y Hitt (2003).

A continuación, mostramos alguna evidencia empírica. Zellweger (2007) sostiene que las EE. FF. propician dos estrategias que son difíciles de imitar y que no suelen suscitar interés en las EE. NN. FF. La primera estrategia es la perseverante, involucra inversiones de menor retorno pero igual riesgo; la segunda, la avezada, implica inversiones de mayor riesgo e igual retorno. Esto es posible porque la E. F. incursiona en negocios con un horizonte de inversión más largo que una E. N. F. Pasaremos a mostrar las tres razones para sostener esta aseveración y cómo esta hace atractiva las estrategias antes mencionadas.

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

La tercera razón merece una explicación detallada. Zellweger (2007) sostiene que las EE. FF. incursionan más que las EE. NN. FF. en industrias cíclicas. Para ello, muestra evidencia estadística (véase la tabla 7): por un lado, correlaciona la participación de la E. F. dentro de la industria y, por el otro, correlaciona la producción en la industria específica y en la producción total (una alta correlación entre estas significa que la industria está afectada por los ciclos económicos). El autor encuentra una alta relación entre la E. F. y las industrias consideradas cíclicas: el coeficiente de determinación de estas dos variables es un significativo 0,75.

Tabla 7
Participación de la E. F. y la tendencia cíclica en diferentes industrias

Participación de la E. F. y la tendencia cíclica en diferentes industrias			
Industria	Observaciones	Participación de la E. F. dentro de la industria	Correlación entre producción en la industria y la producción total
1. Bancos	68	0,0%	0,03
2. Seguros	35	0,0%	-0,17
3. Telecomunicaciones	20	0,0%	0,11
4. Servicios públicos	32	0,0%	0,16
5. Recursos básicos	17	5,9%	-0,07
6. Petróleo y gas	14	7,1%	-0,10
7. Servicios financieros	35	17,1%	0,03
8. Bienes industriales	61	19,7%	0,17
9. Alimentos y bebidas	19	21,1%	0,39
10. Publicidad	28	21,4%	0,43

11. Salud	25	24,0%	0,16
12. Ocio	24	25,0%	0,74
13. Químico	19	26,3%	0,53
14. Tecnología	18	27,8%	0,86
15. Automóviles	14	28,6%	0,75
16. Venta minorista	23	30,4%	0,92
17. Construcción	28	35,7%	0,89
18. Vivienda	30	36,7%	0,93

Fuente: Zellweger (2007).

Para que a las EE. FF. les sean atractivas estas industrias, deben invertir con una perspectiva de largo plazo y proyectarse a recuperar lo perdido por la recesión en el siguiente período, alternativa menos probable en la E. N. F. porque su período de recuperación es más corto. El horizonte de inversión más largo reduce el coste de los fondos propios, porque reduce el riesgo (Zellweger, 2007).

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

En los casos que se muestran en esta publicación, se han encontrado ventajas competitivas de los tipos: (a) vender ropa con marca propia en los EE. UU. (caso Moreno), (b) vender ropa exclusiva de China en el Perú (caso Moda) y (c) vender en exclusividad etiquetas metálicas (caso Gráfica C).

4.3 Análisis de la estrategia: rentabilidad y riesgo

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

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

Donde:

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

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

Donde:

- p = precio unitario
- c_v = coste variable unitario
- c_f = coste fijo
- q = cantidad vendida
- imp = tipo impositivo
- am = amortización

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

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

El riesgo económico puede dividirse en dos tipos: el de mercado (RM) y el específico (RE). El primero afecta a toda la economía; el segundo es propio de cada empresa. De la suma de ambos resulta lo que se denomina «riesgo total». Si suponemos que las EE. FF. no tienen capacidad de invertir en una cartera diversificada porque todos sus recursos financieros se colocan en la empresa, entonces, el riesgo relevante es este (Damodaran, 2001)¹.

El riesgo de mercado viene dado, en general, por el riesgo macroeconómico, que afecta a todas las empresas. Encontramos que este riesgo obliga a las empresas que poseen una ventaja competitiva, que en última instancia manejan activos específicos (sirven para negocios

¹ En las finanzas corporativas, el riesgo relevante es el de mercado, porque un inversionista corporativo no paga por el riesgo específico, ya que este puede diversificarse gratuitamente.

particulares), a venderlos con un sacrificio importante de su valor, porque los demandantes de estos activos son reducidos. Esto es lo que se ha llamado el riesgo por la dedicación de recursos.

Un detalle del riesgo de dedicación de recursos es que este remite a la posibilidad de una mayor rigidez de las inversiones comprometidas en una decisión, lo que deriva en mayores costes de arrastre (aquellos de los que resulta más difícil desprenderse cuando la decisión ha dejado de ser válida) (Freije & Freije, 2002, p. 35)².

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

A este respecto, Williamson menciona que las partes de una transacción suelen tener la opción de escoger entre inversiones de propósito específico o general. Asumiendo que los contratos se cumplen según lo previsto, las primeras permitirán a menudo realizar ahorros de costos. Pero tales inversiones son riesgosas, en tanto que los activos especializados no pueden redistribuirse sin sacrificar el valor económico si los contratos deben ser interrumpidos o rescindidos prematuramente. Las inversiones de propósito general no poseen las mismas dificultades (1985, p. 54).

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

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

El riesgo por la ausencia de flexibilidad es la incapacidad de la empresa para ponerse en mejor posición con el fin de responder a cambios no previstos del entorno (Ansoff, 1976). La flexibilidad puede ser ofensiva o defensiva; a su vez, esta última puede ser externa o interna. La flexibilidad ofensiva maximiza la probabilidad de participar en innovaciones, lo que en última instancia equivale a una mayor especificidad de activos y, por ende, mayores ventajas competitivas. La flexibilidad defensiva externa deriva de las posibilidades de la E. F. de crecer mediante mejoras en la empresa con prendas y mercados nuevos (desarrollo de productos y mercados, diversificación), aspecto que aborda el potencial de mercado; esto puede medirse

² Para autores como Freije y Freije (2002), la dedicación de recursos se incluye en el concepto de flexibilidad. Preferimos abordar por separado el riesgo por dedicación de recursos.

de varias formas: número de clientes, segmentos del mercado, tecnología o fuentes de aprovisionamiento (Ansoff, 1976, p. 80). A estos indicadores se han añadido otros como productos, áreas de ventas o canales de distribución (Freije & Freije, 2002, p. 83). Mientras menor número de estas fuentes de respaldo tenga la empresa –por ejemplo, un menor número de prendas diferentes vendidas–, mayor será el riesgo. La flexibilidad defensiva interna se mide por el nivel de liquidez de la empresa (Ansoff, 1976).

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

Tabla 8
Riesgos por estrategias genéricas

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

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

Cada caso debe estudiarse en detalle. Al respecto, tenemos los siguientes comentarios. Primero, todas las estrategias adolecen de los cuatro riesgos, por lo que es apremiante determinar si una estrategia —al compararse con otra— implica mayor o menor riesgo cuando se analiza cada desviación frente al valor esperado por separado. Segundo, si observamos la tabla 8, determinaremos que, salvo excepciones, como en la diversificación horizontal o en la integración vertical, el riesgo por el conocimiento va en dirección contraria al de ausencia de flexibilidad; conforme la estrategia pasa de la penetración de mercado a la diversificación por conglomerados, el riesgo por el conocimiento aumenta, pero el de ausencia de flexibilidad tiende a disminuir. Cada prenda y mercado nuevo supondrá inexperiencia, entre otros aspectos, en la tecnología de gestión o en los hábitos organizativos necesarios. Tercero, si la empresa no cuenta con una ventaja competitiva, el riesgo por el comportamiento es más alto que en una empresa que sí dispone de una, porque la capacidad de respuesta de la competencia está asegurada. No obstante, si la empresa disfruta de una ventaja competitiva, el riesgo por comportamiento persiste, debido a que a los competidores les interesará imitarla.

Esta parte finaliza con dos observaciones importantes. La primera es que las rentabilidades de las fases iniciales siempre son magras y el desembolso inicial (la inversión) es pequeño. Pero algunas empresas sobresalen, disponen de recursos distintivos potenciales. A estas empresas se las denomina promisorias, y quizás se conviertan en corporaciones (Bhide, 2001, p. xxvi). Este sendero está reservado a familias empresarias que poseen recursos como capital social, capital paciente o ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y que además gestionan sus conflictos interpersonales. No todas las familias los tienen. Un ejemplo de ello es el ingreso del grupo Romero en el mercado de la industria de desmote de algodón. Este despegue permitió a la familia empresaria fundar más adelante corporaciones fuertemente diversificadas (Vásquez, 2000).

La segunda afirmación es que investigadores y consultores sueñan con establecer de antemano un criterio cuantitativo, quizá el valor presente neto (VPN), que valore un emprendimiento con ventaja competitiva. Bhide menciona al respecto que «Una fórmula confiable y de definición precisa para la obtención de ganancias es una imposibilidad lógica» (2001, p. xxxv). Esta afirmación es válida por dos razones: uno, mientras más innovador sea el emprendimiento, más novedoso y, por lo tanto, más impreciso será; dos, en el momento de la inversión, que se espera sea al inicio, el emprendimiento se considera arriesgado, pero transcurrirá un tiempo importante para que se logre una ventaja competitiva. Estos dos hechos suponen que el analista puede estimar un cambio en la tasa de descuento que se incluye en el VPN (una reducción del riesgo), y esto es una imposibilidad lógica.

4.4 Casos referidos al desarrollo de una marca

Se muestran a continuación los casos más extensos de la publicación. Además de incluir el desarrollo de una marca, se indican la forma de pensar de las diversas generaciones, el proyecto familiar y los recursos de que dispone la familia. Así, mediante los casos siguientes, se ejemplifica gran parte de la teoría vista hasta ahora. En los tres casos, se ha podido desarrollar una importante cadena de tiendas con marca reconocida en el Perú.

4.4.1 Caso Moreno

I. Historia de la empresa

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

1. La primera generación: el espíritu migrante

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

Más tarde, renunció y trabajó en otra sastrería, en donde le pagaban más. Luego, se puso en contacto con una sastrería de mayor movimiento en ventas y le ofreció su servicio. Como había mucha demanda de mano de obra, se le ocurrió contratar ella misma a sastres que la sastrería no contrataba por ser incumplidos y bebedores. Ethel solucionó este problema de la siguiente forma: «Yo no les voy a dar adelanto para que se emborrachen, les voy a pagar a sus esposas, y sus esposas que les den a ustedes... Y así me junté con va-

rios sastres, y así cumplían» (entrevista con Ethel, 21/11/1994). Incursionó en pequeños proyectos que eran financiados con la organización de panderos o juntas, actividad que interrumpió al casarse. Ya casados, Rafael trabajaba de obrero, pero hacía taxi en sus horas libres. El dueño de la empresa textil le sugirió que renunciara y se dedicara a comercializar la retacería. Le dijo que sería más conveniente que fuese su cliente, comprándole retacería, que su trabajador.

Con la indemnización de su salida de la fábrica y los ahorros de ambos, compraron una vieja camioneta con la que Rafael acudía a vender la mercadería como ambulante a un conocido mercado municipal del puerto del Callao. La retacería era tan buen pequeño negocio, con ganancias del 100%, que lo asumieron ambos esposos. Por esta razón, no necesitaban crédito: ganaban muy bien sin necesidad de invertir mucho. Además, no pagaban impuestos de ningún tipo. Sin embargo, el objetivo de largo aliento ya estaba prefigurado: «Todo lo juntaba con mi esposo, buscábamos qué juntar para cuando vayan [sus hijos] al extranjero a estudiar, porque ese siempre había sido el ideal» (entrevista con Ethel, 21/11/1994). Complementaban esta actividad con otros pequeños negocios: cuando llegó el invento de la televisión al Perú, Ethel abría la puerta de su casa y cobraba a la vecindad para ver programas toda la tarde. En su casa, también tuvo un negocio de alquiler de bicicletas.

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

Al casarse, por medio de la modalidad de alquiler-venta, habían adquirido una casa en un barrio popular limeño. Así, implementaron el taller en casa, a la que agregaron tres pisos más: el cuarto, el hogar; el tercero, el de mesa y corte; el segundo, el taller; y el primero, la venta. El coste de la construcción fue reducido. Rafael mismo dirigió la construcción; la arena la sacaron del río Rímac; el ladrillo lo compró en una ladrillera artesanal de un amigo; la mano de obra en la década de 1950 era barata; y el fierro fue lo que más costó. Las máquinas del taller las adquirió a crédito a la empresa Singer, y llegaron a sumar 50 en su mejor momento, con más de 50 trabajadores en el local. Lo que no podían confeccionar, lo mandaban a hacer a terceros, fuera del taller. La visión de largo plazo empezó a implementarse. Con los ahorros realizados y las ganancias, así como con el crecimiento de la empresa, proyectaron efectivamente enviar a sus hijos a estudiar la universidad a los Estados Unidos.

Los esposos adquirieron el conocimiento sobre los estudios universitarios más pertinentes del representante de la empresa Singer, que proveía de máquinas a la empresa y que conocía a autoridades de diversas universidades estadounidenses. El antiguo jefe de su esposo también fue consultado sobre la universidad más adecuada. Ethel fue con su hijo mayor, muy joven aún, a ese país y depositó en una cuenta bancaria local un monto inicial para los estudios, así como para los gastos del hijo (US\$ 14.000 aproximadamente). Con un saldo del dinero también compró telas, que llevó al Perú para confeccionar prendas. Cada vez que iba a visitar a sus hijos a los EE. UU., adquiría telas y confeccionaba para la venta en el Perú. Los hijos también sostenían económicamente parte de sus estudios, trabajando en vacaciones, e incluso durante los períodos académicos, y llevando un estilo de vida muy austero. Cuando el hijo mayor terminó los estudios, permaneció en los Estados Unidos trabajando y colaborando con los últimos años de estudios de sus hermanos.

Los esfuerzos de los padres se agotaban. Era hora de regresar al Perú. Los últimos años de la década de 1960 fueron el inicio del fin de la primera etapa de la historia de los Moreno. Recuérdese que la situación presente, tal como se señaló en el primer párrafo de este caso, no podría explicarse sin las decisiones estratégicas adoptadas por los abuelos, que apuntaban a muy largo plazo y con un alto riesgo en la inversión: la educación universitaria de cuatro personas en los Estados Unidos en la década de 1960, para que volcaran lo aprendido en la implementación de una gran empresa o conglomerado de grandes empresas de carácter familiar en el Perú.

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

Al terminar los estudios, los hijos inmediatamente empezaron a trabajar y sostenían la economía de los hermanos que seguían estudiando: primero, Rafael hijo; luego, Arcadio y Roque. El mayor trabajó en una fábrica de vaqueros en los Estados Unidos, de donde pasó a Puerto Rico. Fue llamado por su padre al Perú y discutieron la posibilidad de implementar un taller de pantalones. El hijo pensaba en un taller de cierta magnitud, lo que el padre observaba con cierta aprensión. Se dieron cuenta de que no existían las condiciones para hacerlo por un problema de financiamiento. Además, el contexto político no era el mejor: el gobierno militar, *de facto*, empezaba a implementar la llamada comunidad industrial³. Rafael regresó a los Estados Unidos y se reunió con un amigo que le propuso trabajar en una fábrica de vaqueros en Argentina, como jefe de producción.

Poco después, en 1972, nuevamente se puso de acuerdo con su padre para regresar al Perú. El padre llamó también a Arcadio, que trabajaba como contador en Van Heusen, en los Estados Unidos. Era hora de que los hijos regresaran al Perú. Ethel comenta:

³ La ley exigía a las empresas compartir la propiedad con los obreros si estas superaban los 16 trabajadores.

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

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

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

Los hermanos, pues, con la experiencia del mayor en pantalones, percibieron que en el Perú no se había extendido el uso de pantalones entre las damas, y menos los vaqueros. Así, se decidieron por los pantalones, en especial para la mujer. La empresa, abierta en 1972, empezó a crecer. El límite: la comunidad industrial. La solución: abrir hasta 12 empresas que no superaban los 16 trabajadores. Arcadio explica que el inicio fue simple, porque no había mayor control tributario y porque el Gobierno *de facto* ahuyentaba a la mayoría de los empresarios, quienes cerraban sus negocios y salían del país (entrevista con Arcadio, 3/3/1995). El éxito lo sintetiza María, hija de Esther y madre de Cecilia, en esta frase: «Un *boom*... en menos de dos años adquirimos el primer millón de dólares» (entrevistas con Ethel, María y Cecilia, 15/11/2006).

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

familia decidió vivir fuera del país, y la producción se orientó a la exportación. Hacia 1991, los hermanos regresaron nuevamente al Perú. El Gobierno no devaluó la moneda nacional y la empresa redirigió la producción al mercado nacional, reduciendo las exportaciones.

A mediados de la década de 1990, la empresa familiar de los Moreno se vio afectada por la decisión de Rafael de participar en política; la de María, de estar más cerca de su esposo e hijos; y, en general, por el crecimiento de todos los nietos de los fundadores. Al respecto, Arcadio afirmaba: «Hasta los 10, 11 años, dejas a tus hijos y no se dan cuenta, porque cuando regresas, te abrazan, te besan; pero cuando tienen 12, 13 años y no te ven todo el día, tú entras a la casa y, a veces, ni siquiera te quieren saludar... Notas que no les estás dando demasiada atención» (Arcadio, comunicación personal, 3/3/1995). Desde el año 1994, se retomó la exportación —que equivalía al 50% de la producción total—, mas no porque el tipo de cambio fuese favorable. La estrategia fue mantener los costos fijos bajos y seguir exportando moda, a pesar de que el precio del quintal de algodón subía considerablemente en el Perú.

A partir del año 1995, hubo cierta diversificación de los giros de la empresa familiar: un gimnasio, la construcción de un centro comercial, un restaurante de comida rápida, etc.; aunque sin mayor éxito. Sobre esta diversificación observa Arcadio que no le alcanzaba el tiempo para ver lo que realmente se estaba vendiendo en el mercado de la ropa, y temía que hubiese disgregación por esta diversificación: «Cuando tienes un montón de negocios, tú no los ves. Eso es lo que nos está pasando ahora». Por oposición, «antes, nosotros, el 100%, vivíamos, comíamos, dormíamos; todo el negocio era de ropa» (entrevista con Arcadio, 3/3/1995). El mismo año, habiendo sido Rafael hijo presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (sindicato de empresas), fue llamado por el presidente de la República como candidato a la primera vicepresidencia, cargo que asumió hasta el año 2000. Se manifestaron las típicas sinergias negativas en la diversificación excesiva en los negocios (Freije & Freije, 2002, p. 241).

3. La tercera generación

El conocimiento de las estrategias, los objetivos y los valores de una empresa permiten su mejor comprensión. En ese sentido, María, madre de dos protagonistas de la tercera generación, afirma lo siguiente: «Que una familia de peruanos pueda romper el mercado americano, ese es el quid del negocio. ¿Cómo lograrlo? Con muchos años, mucha paciencia, mucha audacia» (entrevistas con Ethel, María y Cecilia, 15/11/2006). Aquí se explicita el objetivo de, por lo menos, un sector de este grupo familiar que, en su tercera generación, ha ampliado el número de empresas vinculadas a un núcleo madre. Específicamente, la alternativa de marca propia en los Estados Unidos ha sido guiada por María y seguida por sus dos hijos, José y Cecilia. En esta alternativa, se ha realizado una inversión significativa, fundamentalmente en esfuerzo y dedicación.

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

Rafael y sus hijos tienen la marca Denim Concept, que se vende en el mercado nacional por medio de Contempo Mega Stores y se exporta a los Estados Unidos y Colombia. Confecciona pantalones vaqueros y polos. Los primeros se hacen en la fábrica madre, mientras que los polos, en una fábrica propia e independiente de Rafael. Arcadio y su hijo están abocados a la comercialización nacional, en Contempo Mega Stores, de la producción de las fábricas madre y de las fábricas de las que son propietarias la segunda y tercera generaciones individualmente. Desde 2006, Roque y sus hijos tienen la marca Lit Chuk, de camisería, pantalones vaqueros y polos; y venden en el mercado peruano, en Venezuela y en Colombia. Los pantalones vaqueros se confeccionan en la fábrica madre, implementaron la producción de polos, y el servicio de camisería lo realiza un tercero.

Los hijos de María, José y Cecilia, tienen Shirt como marca y empresa estadounidense, en donde se venden pantalones vaqueros que se producen en la fábrica madre; polos, casi el total de sus ventas actualmente, que se confeccionan en la recientemente implementada fábrica de polos, que solo en los últimos meses empezó a crecer; y por servicios de terceros, aunque los acabados los hacen ellos en un taller propio. Las fábricas madre han apuntado en los últimos meses a la confección de polos, cuya producción crecerá, según María, a 200.000 polos por mes, por los pedidos de Shirt de las marcas de sus sobrinos y por servicios a terceros.

En la actualidad, la edad de los nietos fluctúa entre 24 y 29 años. Empezaron a trabajar en la E. F. hace pocos años, encargo que recibieron de la segunda generación. De los nueve nietos, solo uno ha desertado de este encargo tácito: la ingeniera aeroespacial. María reconoce en el presente aquello que Arcadio ya observaba o preveía críticamente en 1995: a mediados de la década de 1990 e inicios de la de 2000, hubo una suerte de grieta en la que bajaron drásticamente la producción y la comercialización de pantalones vaqueros. Esto como consecuencia de una suma de razones: diversificación, la vinculación de un hermano en la política, las preocupaciones familiares de la segunda generación, el hecho de que las exportaciones del Perú beneficiaran el tejido de punto y no el *denim* a inicios de la década de 2000, la decisión de los Moreno de no preferir el tejido de punto a pesar de que tradicio-

nalmente hacían *denim*, entre otras. En 2004 y 2005, las ventas no superaron los US\$ 12 millones por todo concepto.

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

II. Amenazas y oportunidades de la industria

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

Identificaron una oportunidad, un producto de escaso desarrollo hasta ese momento, el vaquero dirigido especialmente a las mujeres. La empresa se renovó con una nueva estructura, emergente, que impuso una barrera a la entrada, con nuevos diseños aportados por María, hija de Ethel. Al respecto, ella dice:

Tuvimos que desarrollar rápido y no tuvimos mayor problema, porque, ¿qué hace un estudiante del extranjero que viene al Perú? Inmediatamente, agarra y estudia el mercado. Yo estudié el mercado y dije «estoy feliz». Un millón de habitantes, no hay competencia, tenemos producto, y entramos justo en el momento de la Revolución Peruana, en el sentido en que era el antitodo. Ubicar el producto fue idea de los cuatro [...]; lo que fue más obvio: el *blue jean*. Después del producto, desarrollarlo, venderlo y ponerlo en el mercado con la herencia que nuestros padres nos habían dejado, un mercado conquistado no tanto en volúmenes grandes, sino en que ya teníamos clientes y ya teníamos un crédito de los acreedores, y un buen nombre, que siempre cumplíamos. (Entrevistas con Ethel, María y Cecilia, 15/11/2006)

Impusieron condiciones a los compradores al introducir algunas innovaciones con márgenes significativos: pantalones entallados y de dril satinado, pero luego se ampliaron a otros tipos de telas. En cuanto a las ventas, ofrecían a las *boutiques* bajo la modalidad de consignación, porque estas no compraban al contado. Cada noche, Arcadio acudía a cobrar las piezas

que se vendían durante el día. Los costos se redujeron luego de contactar con los industriales nacionales, padres de sus compañeros de estudio en Nueva York. Introdujeron, además, la moda de los pantalones veteados en el Perú, aprovechando una circunstancia a su favor: una textilera hacía *denim* con fallas, que los hermanos compraban como remate y a plazos. El veteado, logrado con lejía, hacía imperceptible la falla de la tela. La venta era tan rápida que las *boutiques* compraban al contado. El margen de ganancias era del 200%.

Desde un inicio, dada la experiencia en los Estados Unidos y el que tomaran el pulso de la calle diariamente (Arcadio dice: «paraba en la calle todo el día»), pudieron establecer una moda, lo cual supone mayores márgenes en las ventas. Arcadio dice al respecto:

La gente decía que nosotros podíamos hacer tocuyo, bramante y lo vendíamos de todas maneras... Y todo era efectivo, porque todo era moda. Tú ves que un producto es moda y es efectivo. La gente lo quiere comprar en el momento y tiene que ir y pagarlo al contado, si no, no lo consigue, porque hay tanta demanda. Entonces, yo todo lo vendía en efectivo en ese entonces. (Entrevista con Arcadio, 3/3/1995)

Su práctica desde un inicio fue la siguiente:

Tú haces 200 y si tú los vendes en menos de 4 o 5 días, sigues haciéndolos... Yo sigo haciéndolos, hasta que dejen de pedir. Sacaba en lana, corduroy, dril agamuzado, blusas con *lurex* a cuadros... Pruebas primero o lo ves en otro sitio, y ahí mismo lo haces. A mí no me importa: yo veo algo que creo que va a pegar o que otro lo ha sacado y que pega, y lo sacaba... (Entrevista con Arcadio, 3/3/1995)

Todo esto permitió que la empresa lograra vender en el mercado nacional con varias marcas propias. Sin embargo, a partir de 1990, el mercado se liberalizó y se perdieron las ventajas de un mercado protegido. Se posicionaron en un mercado peruano con ciertas ventajas que ofrecía la marca, como la lealtad de los consumidores; y luego en un mercado internacional, en donde la E. F. no tenía mayor poder y vendía con marca ajena (*private label*). Este último mercado es particularmente competitivo, pues presenta más amenazas que oportunidades (en especial, con competidores potenciales extranjeros), gran poder de negociación de los compradores y más prendas sustitutivas. A ello se agrega que el mercado internacional valora más las prendas de punto que las confeccionadas con tejido plano, como son los vaqueros.

III. La organización

La E. F. de los Moreno se caracteriza por ser una en la que se combinan los objetivos económicos con los no económicos. Crecen y mantienen a los familiares en los puestos importantes de la empresa; con valores de una empresa de tradición familiar. La primera generación,

con un estilo claro migrante y que aprovecha los recursos que posee, fundamentalmente fruto de los estudios realizados por los cuatro hermanos en los EE. UU. Además, la empresa posee los recursos distintivos de una E. F., como el capital paciente.

1. Los objetivos

Los objetivos de la empresa pueden expresarse por lo que María dice con relación a la fidelidad filial, al sueño de sus padres, sus hermanos y de ella misma: maximizar la riqueza de las sucesivas generaciones, lo que permitiría que su E. F. dure 100 años:

Sé que no me va a alcanzar la vida para hacer lo que quiero de verdad, para cumplir la promesa que le hice a mi padre. Sí voy a llegar a cien años, no como familia, como compañía. Porque la compañía bien llevada jala a la familia. Sí hay conflictos, muchos; pero la mayor recompensa es el éxito, el reconocimiento, el homenaje a la familia... Porque tú dices: «¡Ah!, ¿sabes qué?, había una familia Moreno que hizo dinero de la nada, lo lograron». Es una esperanza. (Entrevistas con Ethel, María y Cecilia, 15/11/2006)

En la búsqueda de beneficios, la familia Moreno, en especial Ethel, buscó que los familiares ocuparan los puestos importantes de la empresa. Pero esto limitó su crecimiento. Al respecto, Arcadio, que se oponía a este objetivo, menciona lo siguiente:

Lo que nos falla en el negocio que tenemos, es que es un negocio familiar... no sabe cómo entender que todas esas funciones que uno está dejando de hacerlas se las tiene que ceder a otra persona que no sea un miembro de la familia... Cuando traes una diseñadora y la otra persona es la que toda la vida ha hecho el diseño, no le va a gustar. (Arcadio, comunicación personal, 1995)

Algo similar puede ocurrir si se trae a un profesional para que se desempeñe como jefe de planta o cumpla cualquier otra función fundamental y ordene, por razones profesionales y de interés de la empresa, suspender o despedir a un empleado antiguo al que la familia estima. En este caso, se genera un conflicto. Arcadio era muy consciente de esta resistencia al cambio y al hecho de que privilegiar a la familia dentro de las decisiones empresariales implica limitar la optimización de la empresa y, por lo tanto, hacerla más conservadora. No se trata sino de un conflicto entre las alternativas de empresa de tipo «tradición familiar» y las de tipo «artífice» o «inventor» que refiere García-Álvarez (2001). Arcadio puntualizaba:

[...] No pueden aceptar que haya otra gente que no sea de la familia que está mandando. Yo creo que el mayor problema del negocio de familia es el no querer aceptar eso. Y eso no debería pasar con nosotros, porque nosotros no hemos ido

a una universidad cualquiera... Te enseñan todos los problemas del negocio familiar, de negocios personales, de corporaciones, de resistencia al cambio de gerentes o de nueva gerencia, que deberíamos aceptar... el concepto de que siempre uno debe trabajar con otro tipo de gente que nos ayude. Creo que es porque mi mamá se resiste al cambio, de ver a un señor que sea contador y que no sea su hijo... (Entrevista con Arcadio, 3/3/1995)

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

[...] El éxito que nosotros hemos tenido, la familia, puede ser el éxito, pero puede ser la bancarrota en algún momento... Pienso que es éxito porque nosotros cuatro sabíamos las funciones que hacemos, nos hemos dedicado a esas funciones; pero ahora que está pasando el tiempo, nosotros debemos delegar esas funciones a otra gente para seguir avanzando. Por ejemplo, antes yo mismo hacía el *marketing*... pero ahora en el mercado, con la competencia y la apertura de todo, uno debe agarrar y hacer un equipo de *marketing* y que todo el tiempo esté haciéndolo, y ya hay gente. (Entrevista con Arcadio, de 3/3/1995)

2. Convicción

Existe una clara convicción de los esposos de la primera generación respecto al crecimiento, bajo la influencia de los valores del estilo de vida migrante. El hecho de que una pareja de esposos de un sector socioeconómico popular de Latinoamérica solventara los estudios universitarios de cuatro hijos en los Estados Unidos, durante el período 1965-1972, es explicable no solo por factores económicos, sino también porque detrás de esta actitud persistente hay un estilo de vida fundamentalmente austero, que apunta a objetivos de largo aliento, a partir de valores férreamente sostenidos. Además, existe un condicionamiento sociológico por el que los migrantes apuntan a determinados valores a los que no suelen apuntar los sectores ciudadanos no migrantes. La señora Ethel declara lo siguiente:

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

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

Yo conozco a todas las personas que han venido de otros países. Si hoy tienen lo que tienen, les ha costado también sacrificio; y así como yo he preparado a mis hijos, ellos también han hecho lo mismo... Todos los extranjeros que han venido y se han hecho acá, así como yo trabajo... (Entrevista con Ethel, 21/11/1994)

Al respecto, decía Arcadio con sinceridad lo siguiente:

Mi papá quería que estudiemos, que fuéramos alguien; mi mamá quería que fuéramos diferentes, fue la que quería que estudiemos en los Estados Unidos. Porque mi mamá decía: «Yo no quiero tontos con plata». (Entrevista con Arcadio, 3/3/1995)

El grupo familiar se sostiene por un valor y un objetivo muy marcados, que se pueden sintetizar en la caracterización de García-Álvarez de la empresa de «tradición familiar», es decir, aquella en que se privilegia la empresa por encima de los intereses de la familia, pero, además, aquella en que se considera importante la continuidad de la actividad de la familia. María afirma: «Mi carrera era necesaria para el desarrollo de mi familia. Yo me podía haber quedado en los Estados Unidos y haber hecho mucho dinero, porque sí me lo propusieron. Pero no, porque... la vida se reduce a esa pareja que empezó de la nada... y vendieron [de ambulantes] en el Callao» (entrevista con Ethel, María y Cecilia, 15/11/2006).

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

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

Es un aspecto que reconoce María en el presente:

Cuando ya hemos tenido una mejor visión, una mejor educación, no ha habido competencia, ¿no? Todo lo mejor para que pueda salir adelante... Un grupo fami-

liar, cuando es unido, sabe lo que está haciendo y tiene un solo norte, no tiene más que seguir por ahí, y el camino es tuyo... Entonces, la unión familiar, las relaciones humanas, todo ese conjunto hizo que florezcan las compañías... Muchachos bien educados, obedientes, conservadores, [que] obedecían a papá y mamá; qué más se puede esperar: trabajar... Entonces... los niños, que eran adolescentes, se fueron a Nueva York con esa mentalidad de obedecer a mamá y papá. (Entrevistas con Ethel, María y Cecilia, 15/11/2006)

3. Recursos y capacidades

Resaltan dos recursos que son propios de una empresa familiar. El primero, el conocimiento tácito que adquieren los familiares a partir de una socialización familiar. A este respecto, Ethel y Rafael padre alentaron a sus cuatro hijos, desde pequeños, a entrar en contacto con el negocio. La esposa dice: «A Roque lo ponía de investigador; Rafael, tú tienes que ver a la gente para vender; Arcadio tiene que jalar a los clientes y gritar; ¡ah!; y la bebe que esté sentadita en medio» (entrevista con Ethel, 21/11/1994).

También, José, hijo de María, menciona lo siguiente:

Mi hermana y yo siempre habíamos estado expuestos a la fábrica, al negocio familiar. Desde que éramos chicos siempre lo hemos visto... Siempre íbamos para allá... Y siempre queríamos, en parte, hacer algo con el negocio de la familia o participar en el negocio de la familia. Lo que más me gusta era que me sentía como en familia en la empresa, dentro de ese rubro, la empresa, en lo que es textil; como lo tenía desde tan chiquito, era cómodo, la sensación que tenía al trabajar en eso; o el estar expuesto en eso. Y hasta ahora lo siento de verdad... Trabajar, aunque sea en una ciudad que no sea en el Perú, conociendo gente completamente extraña, siento un poco de familiaridad. (Entrevista con José, 20/3/2007).

Este sentimiento también se aprecia en el discurso de Cecilia:

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

El segundo es el capital paciente, ya que en la familia se aportan recursos financieros sin la amenaza de liquidación y se aguarda un período largo. Este recurso se manifiesta al menos

en dos ocasiones: la primera, cuando los esposos de la primera generación envían a sus hijos a estudiar a los Estados Unidos; y, la segunda, cuando María, de la segunda generación, convence a sus dos hijos para que incursionen en la venta de prendas con marca propia en los Estados Unidos.

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

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

Los empleados [no familiares], los contratamos y no funcionan, y ya perdimos dinero. En cambio, con mi hijo, si no funciona, aprendió. Y es una experiencia de vida. Pero yo no puedo darle experiencia de vida a alguien que no es mi hijo. Yo creo que es lo que pasa con estas compañías grandes. No conocen la idiosincrasia [del mercado estadounidense]. O sea, es muy difícil. Tienen que estar un tiempo bastante amplio allá y en su país, ¿no? Y hay personas, inversionistas aquí, por ejemplo, que vienen de Chile, abren compañías de exportación acá [en el Perú], pero están un tiempo aquí, un tiempo en Estados Unidos y un tiempo en Chile. Y el riesgo a fallar en todos los sentidos es alto. Compañías grandes, como Lois de España, que era uno de los mejores *jeans* europeos, fue a Estados Unidos y no funcionó. No funcionó y perdió US\$ 5 millones. Pero a ellos no les interesó los US\$ 5 millones, a ellos lo que les interesó y les dolió fue que no lo lograron, porque es reputación. (Entrevistas con María y José, 17/4/2007)

Anotemos ahora el recurso de diseño y, como consecuencia, el logro de la marca. Para ello establecieron una alianza estratégica con Pedro, ciudadano estadounidense que no era de la familia, quien aportó el diseño (todo lo que es *look*); y el grupo Moreno aportó el resto, la comercialización completa: vínculo del diseño con la fabricación; importación de las prendas desde el Perú; distribución en los Estados Unidos y administración de los vendedores (a quienes se pagaba comisiones) y que vendían en 200 tiendas en todo el país; financiamiento de ferias, contactos, etc. Las ganancias se repartían de la siguiente manera: el 35% para Pedro y el 65% para la familia. El negocio en los Estados Unidos era uno de menor volumen, pero mayor calidad: prendas dirigidas a jóvenes influenciados por la moda. Admiten que conciliar el diseño con el concepto que desea el consumidor es una tarea ardua. La alianza sirvió para aprender, pero, a largo plazo, la familia deseaba manejar en exclusiva la marca propia.

IV. La estrategia

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

En la tabla 9, puede observarse que su principal mercado es el peruano, que representó, en 2004, el 68% del total de sus ventas. Exportan con marca ajena principalmente pantalones vaqueros (de *denim*, de tejido plano), prenda que en el año 2005 representó el 88% del total exportado en tejido plano. Según José, las ventas por concepto de la marca propia Shirt ascienden a US\$ 1 millón al año, el 80% en *t-shirts* y el 20% en pantalones vaqueros. Para él, el mercado de pantalones vaqueros es muy competitivo y se encuentra saturado en los Estados Unidos.

Tabla 9
Exportaciones logradas por la empresa en el caso Moreno

MORENO (EN US\$)					
Exportaciones					
PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO					
Partidas		2004		2005	
Estados Unidos					
1	<i>T-shirts</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	US\$0	0%	US\$336.190	66%
2	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	US\$531.390	41%	US\$76.225	15%
3	Las demás camisas de punto de algodón, con abiert. del parc., y punto de tejido acan. elast. para hombres	US\$0	0%	US\$60.950	12%
4	<i>T-shirts</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido c/hilados de dist. colores, c/motivo de rayas	US\$0	0%	US\$22.073	4%
5	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> y artículos similares de punto de algodón	US\$8.820	1%	US\$13.066	3%
6	Pant. larg., pant. con peto, pant. corto (calzones) y <i>short</i> de pto. para hombres o niños, de algodón	US\$583.689	45%	US\$0	0%
7	Conjunto de abrigo para entrenamiento o deporte de algodón	US\$140.776	11%	US\$0	0%
8	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón para niños o niñas	US\$24.734	2%	US\$0	0%
Monto total en tejido de punto		US\$1.289.409	100%	US\$508.503	100%
PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO					
Partidas		2004		2005	
Estados Unidos					
1	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón <i>denim</i> , para hombres o niños	US\$1.083.000	47%	US\$3.440.402	88%
2	<i>Shorts</i> de algodón <i>denim</i> , para hombres o niños	US\$349.624	15%	US\$320.707	8%
3	Camisas para hombres o niños, de algodón	US\$522.576	23%	US\$84.431	2%
4	Pantalones cortos de algodón, para hombres o niños	US\$0	0%	US\$20.664	1%
5	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón, para hombres o niños	US\$65.501	3%	US\$18.900	0%
6	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	US\$0	0%	US\$14.926	0%
7	Chaquetas (sacos), para hombres y niños, de algodón	US\$0	0%	US\$6.470	0%
8	Pant. larg, pant. c/peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> , para mujeres o niñas, de algodón	US\$215.581	9%	US\$4.397	0%
9	Pantalones largos y pantalones con peto, de terciopelo rayado (corduroy) de algodón	US\$0	0%	US\$3.754	0%
10	Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	US\$59.171	3%	US\$0	0%

11	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas, de lana o pelo fino	US\$9.300	0%	US\$0	0%
	Monto total en tejido plano	US\$2.304.753	100%	US\$3.914.621	100%
	Exportaciones en ambos tejidos	US\$3.594.162		US\$4.423.124	
	Venta mercado nacional	US\$7.509.838		n. d.	
	Total ventas	US\$11.104.000		n. d.	

Nota. n. d. = información no disponible.

Fuentes: elaboración propia a partir de Sunad (2004-2009) y The Peru Report (2004-2009).

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

Preguntas:

1. ¿Cuál es el proyecto familiar? Este proyecto, ¿tiene una perspectiva economicista o global?
2. ¿Por qué la E. F. se ha mantenido por tres generaciones? ¿Por qué José y Cecilia deciden trabajar en el Perú?
3. Según lo desarrollado en capital social, analice los contactos con los que contaba la empresa.
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? ¿Puede considerarse una *path dependence*?

4.4.2 Caso Rosales

I. Los inicios

Alberto Rosales, migrante de 50 años, es el fundador de la primera exportadora peruana de prendas de vestir, con ventas al exterior, en 2005, por US\$ 82 millones. Alberto pertenece a una familia campesina de Huaytará, pueblo de la sierra sur del Perú, a 350 km de Lima. Es uno de los cinco hermanos que forman parte del directorio de la empresa. Alberto inició el negocio de confecciones y textil con César; luego, ingresó el mayor, Marco Antonio; final-

mente, los dos menores, Mirco y Alfredo. Alberto, Marco Antonio y Mirco solo culminaron sus estudios secundarios. Alberto es el director gerente de la empresa. César estudió Contabilidad en una universidad limeña, pero no terminó la carrera; sin embargo, se encarga de las 35 tiendas en todo el Perú, con la empresa Fashion Trading. Alfredo, quien reside en Venezuela, estudia Marketing y se encarga de las 10 tiendas que el grupo familiar tiene en propiedad y que venden prendas con marca propia.

El padre de los cinco hermanos era agricultor. Cuando falleció, dejó a la familia en una situación económica precaria. Alberto, que había quedado huérfano a los 15 años, dice lo siguiente: «Entonces nosotros, muy jóvenes, salimos de Huancavelica, donde solo había posibilidad de quedarse en el campo» (entrevista con Alberto, 22/11/2006). Alberto decide dirigirse a la Costa, primero a una ciudad cercana –Ica– y luego a Lima. Una vez allí, realizó diversos trabajos; entre otros, la venta de *t-shirts* como ambulante. «El primer día, en una vuelta al Mercado Central [principal mercado de abastos de Lima], ya había acabado con todos los polos que tenía... de ahí le di como cinco vueltas y un amigo se dio cuenta de que tenía facilidad de vender. Entonces, a mí también me llamó la atención que era una forma rápida de hacer negocio» (entrevista con Alberto, 22/11/2006).

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

Alberto es una persona de sentido común y un vendedor destacado, y participa activamente en la fabricación de su producto. Siente pasión por lo que hace. El gerente financiero del grupo Rosales dice lo siguiente: «Es gente de mucho trabajo. Le meten mucha pasión, mucha fuerza al trabajo, muchas horas. Espíritu de superación al máximo. Quieren mejorar siempre; quieren superar las expectativas de crecimiento que tenían en todo momento» (entrevista con el gerente financiero, 5/1/2007). En Alberto, prima lo práctico; la acción antecede al planeamiento. En sus propias palabras:

La verdad, en ese momento no sabía cuál era la magnitud del negocio. En ese momento me guiaba por las ventas... Cuando, los primeros años, compraba máquinas, decía: voy a comprar más, para hacer esto; pero no sabía hasta dónde iba a trascender ese negocio. Cuando empezamos ya a tener una gran demanda, en

algún momento dije: no necesito exportaciones, porque me cubre en el mercado local. (Entrevista con Alberto, 22/11/2006)

Contrariamente a lo que sucede con su gerente general, quien no pertenece a la familia, el planeamiento antecede a la acción: «La empresa diseña un planeamiento estratégico donde los dueños, las jefaturas y las gerencias determinan si estamos en el buen camino o hay que cambiar algo» (entrevista con el gerente financiero, 5/1/2007).

Alberto tiene una hija y un hijo. Ella ha terminado sus estudios empresariales en una prestigiosa universidad en Lima; su hijo estudia Ingeniería Industrial. Si bien no intervienen directamente en la empresa del padre, al igual que la esposa, mantienen empresas que se constituyen en subcontratistas de la empresa de Alberto. Marco Antonio tiene cinco hijos; y César, como Mirco y Alfredo, dos. Alberto piensa que los sucesores de su empresa deben estar adecuadamente capacitados. Su expectativa es que la empresa sea fundamentalmente profesional:

Y para los segundos 25 años... estamos pensando ya formar la segunda generación que va a ser mis hijos. En principio, como política estamos tratando de que sea, digamos, una empresa profesional. Y lógicamente, si los hijos entran, tienen que entrar muy bien preparados. Somos conscientes de que todos los hijos quizá no tienen la habilidad ni el gusto que requiere, un negocio de estos. Para hacerlo nosotros somos apasionados, nos gusta. Y la verdad es que paramos más tiempo aquí que en la casa. (Entrevista con Alberto, 22/11/2006)

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

Porque también en algún momento, la gente decía: «No, no, por si acaso soy familia»; y no trabajaba. Confundían las cosas a veces. Entonces, en esta compañía no hay familia, no hay nada... Porque a una persona particular puede ordenar: «Oye, qué pasa acá. Está pasando esto, esto, esto». No hay ningún compromiso, nada, porque está trabajando por un objetivo de trabajo, ¿no? (Entrevista con Alberto, 22/11/2006)

Es difícil definir el tipo de E. F. ante la cual nos hallamos, según el lenguaje de García-Álvarez, ya que la segunda generación no interviene directamente en la empresa. Suponemos, dada la gran necesidad de realización personal de Alberto, que es una de tipo estratégico.

II. La contratación del capital humano clave

Un factor clave del crecimiento de la empresa es la decisión de Alberto de rodearse del mejor capital humano posible. Contrata a un gerente general, con reconocida y amplia experiencia en

una de las principales empresas de la industria de la ropa; luego, a un gerente financiero, con experiencia en banca; y a dos funcionarios chilenos con experiencia de trabajo en Falabella, un gran almacén extranjero con intereses en el Perú. Estas personas ocupan puestos importantes y no pertenecen a la familia Rosales. Al respecto, el gerente general dice lo siguiente:

Se ha traído a un gerente financiero; se ha traído a un gerente de sistemas; se está trayendo a un gerente de recursos humanos; y se ha traído a un gerente para *trading*. Yo creo que esto todavía es poco. Habrá que traer un gerente de logística, que lo estamos preparando; y no sé, alguna otra cosa más vamos a necesitar acá. Pero abajo hay toda una estructura bien montada en lo que significa costos, en lo que significa sistemas, en lo que significa cumplimiento, en lo que significa costear una operación; cuánto debemos de cotizar al cliente y cuánto nos costó esa hora cuando terminó. De ahí aprendemos. (Entrevista con el gerente general, 22/2/2007)

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

Esto es una sociedad anónima. Hay una junta, hay un directorio que coincide con la junta. La junta escoge al gerente funcional o gerente general. Y el gerente general organiza la empresa. El gerente general tiene reuniones de directorio todos los meses, para informar cómo va la marcha de la empresa. Dice exactamente para dónde ir. Tiene un planeamiento estratégico donde los dueños, las jefaturas y las gerencias determinan si estamos en el buen camino o hay que cambiar algo. Se profesionaliza y se corporativiza... Nosotros estamos empezando en este camino. (Entrevista con el gerente general, 22/2/2007)

Hay una suerte de admiración de parte del gerente general por la familia Rosales:

[...] ninguno de los Rosales tiene otro negocio que no sea este; ninguno de los Rosales le saca a la empresa más allá de lo que tiene que sacarle de su sueldo, más allá de lo que le saca por utilidades por acuerdo en la Junta General de Accionistas, recomendada por el Directorio y recomendada por la Gerencia. Entonces, no tocan la plata de la compañía; no la tocan para sus cosas personales. Primer punto. Segundo, trabajan igualito que cuando empezaron; con la misma perseverancia, vienen acá 7.30 u 8.00 a. m. y se van a las 9 o 7.30 p. m.; y viven para trabajar. No tienen otro *hobby*, más que jugar al fútbol en los campeonatos... el resto es la chamba; trabajar y trabajar, y no le tienen miedo al reto de poder dar un paso grande. (Entrevista con el gerente general, 22/2/2007)

III. La consolidación

La empresa empezó como subcontratista para otras empresas; luego, se dedicó a confeccionar sus propias prendas. El fundador empezó como ambulante y tuvo éxito. Su hermano César le ayudó a abrir tiendas por todo el Perú. Luego de un esfuerzo enorme, consiguió un préstamo bancario. La demanda de prendas crecía sin cesar, lo que lo motivó a adquirir un terreno de 50.000 m² e instalar una fábrica en un distrito popular de Lima. Alberto dice lo siguiente:

En principio, fui como para dejar unas muestras ahí con una tarjeta. Entonces, los señores empezaron a venir a una velocidad de demanda extraordinaria. Por ejemplo, yo no tenía tiempo para buscar clientes, porque venía uno y decía: «¿Cuánto produce usted acá?». Yo produzco 10.000 semanales. «Ya, lo compro». Otro cliente me decía: «Ya, usted cuánto...». No alcanzaba. Me decían: «Tú vas a hacer un taller más, ¿no?». Hacía otro taller, no alcanzaba. Entonces, toda la producción estaba vendida. (Entrevista con Alberto, 22/11/2006)

Luego hubo una preocupación por el tejido, cuya calidad es un aspecto de suma importancia. Incursionaron en el sector textil. Empezaron a exportar pequeñas cantidades a Bolivia y Ecuador. Era 1985, a inicios de un gobierno marcadamente populista, el de Alan García Pérez. Con el fin de agenciarse recursos para invertir, los hermanos mantenían un estilo de vida muy frugal. Alberto sentía que ya era momento de «jugar en las ligas mayores». Buscó clientes en el exterior:

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

Con ello, empezó la exportación con volúmenes muy significativos: vendían con marca ajena, entre otros, a Gap, Abercrombie o Guess. Hacia 2006, tenían ya 30 tiendas en el Perú (10 en Lima y 20 en provincias) y, luego, 8 tiendas bajo la modalidad de franquicias (dos en Lima y seis en provincias). En el Perú, vendían con marcas propias. Según el gerente financiero, la recordación de estas marcas era alta en algunas provincias, mas no en Lima. El grupo Rosales ha buscado expandirse con sus marcas propias a otros países latinoamericanos. El caso que ya se ha mencionado es el de Venezuela, pero también se discutieron otros candidatos potenciales. El gerente general lo explica así:

Perú es una parte y creció. Pero descubrimos que el «vecindario», el mercado regional, tiene grandes posibilidades, por varias razones: primero, porque tenemos acuerdos comerciales con todo el «vecindario», que entramos a cero aranceles... Perú tiene 25% de arancel a las prendas terminadas; tiene 20% a las tiendas y tiene 11% a los hilados... En cambio, tenemos 0% con Colombia, 0% con Ecuador, 0% con Venezuela. Estamos buscando un acuerdo comercial con México para entrar a 0%. (Entrevista con el gerente general, 22/2/2007)

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

IV. La estrategia

El grupo Rosales se siente satisfecho por el camino recorrido. Alberto, con mucho orgullo, dice de su empresa: «Estamos ubicados entre los principales exportadores del Perú» (entrevista con Alberto, 2006). La estrategia de este grupo es del llamado tipo integral, pues atraviesa por las tres fases conocidas. Empieza como taller, luego se integra y, finalmente, vende con marca en el Perú y en Venezuela. Sus exportaciones se dirigen fundamentalmente a los Estados Unidos: US\$ 66 millones de un total exportado de US\$ 70 millones. Tal como puede observarse en las tablas 10 y 11, en comparación con los otros cinco casos, su flexibilidad es alta; oferta la cartera más diversificada en prendas, tanto en tejido de punto como plano; y se dirige a más mercados (incluso España).

Tabla 10
Exportaciones logradas por la empresa en el caso Rosales

ROSALES (EN US\$)					
Exportaciones					
PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO					
Partidas		2004		2005	
I. Estados Unidos					
1	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	US\$13.322.583	20%	US\$15.619.027	23%
2	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón para niños o niñas	US\$14.345.116	22%	US\$13.335.936	19%
3	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón para hombres o mujeres	US\$5.210.866	8%	US\$10.962.745	16%
4	<i>T-shirt</i> de algodón para niños o niñas, de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueados	US\$14.785.047	22%	US\$7.624.388	11%
5	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	US\$6.058.485	9%	US\$6.751.227	10%
6	Las demás prendas de vestir punto de algodón	US\$2.245.876	3%	US\$6.491.318	9%
7	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés de algodón	US\$2.001.217	3%	US\$2.625.815	4%
8	<i>Cardigans</i> de algodón	US\$1.235.162	2%	US\$1.210.321	2%
9	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	US\$1.646.861	2%	US\$979.047	1%
10	Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	US\$516.191	1%	US\$659.356	1%
11	Restos de partidas	US\$4.993.081	8%	US\$2.960.659	4%
Monto total		US\$66.360.485	100%	US\$69.209.847	100%
II. Venezuela					
1	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	US\$309.932	13%	US\$1.738.204	17%
2	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	US\$260.194	11%	US\$1.406.826	14%
3	Calzoncillos y <i>slips</i> de algodón	US\$465.009	20%	US\$1.186.460	11%
4	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para niños o niñas	US\$140.624	6%	US\$884.298	9%
5	Conjuntos de punto para mujeres o niñas, de algodón	US\$384.387	16%	US\$770.570	7%
6	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	US\$153.131	7%	US\$642.722	6%
7	Pant. larg., pant. con peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para mujeres o niñas, de algodón	US\$131.255	6%	US\$528.126	5%
8	Las demás camisas de punto de algodón c/abert. del parc. para hombres y niños, cuello y punto de tejido acan.	US\$0	0%	US\$456.700	4%
9	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	US\$193.842	8%	US\$447.172	4%

10	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	US\$45.013	2%	US\$259.994	3%
11	Restos de partidas	US\$255.509	11%	US\$2.010.371	19%
	Monto total	US\$2.338.896	100%	US\$10.331.443	100%

III. España

1	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	US\$90.571	7%	US\$618.913	40%
2	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	US\$0	0%	US\$410.424	26%
3	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	US\$0	0%	US\$195.967	13%
4	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	US\$142.264	12%	US\$122.656	8%
5	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	US\$92.534	8%	US\$106.522	7%
6	Camisones y pijamas de punto de algodón, para mujeres o niñas	US\$0	0%	US\$47.518	3%
7	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer, de tejido <i>c/hilados</i> de dist. Colores, <i>c/motivo</i> de rayas	US\$177.009	14%	US\$36.383	2%
8	Las demás camisas de punto de algodón con cuello y abertura delantera parcial para hombres	US\$0	0%	US\$24.540	2%
9	Vestidos de punto para mujeres o niñas, de algodón	US\$0	0%	US\$3.063	0%
10	Las demás camisas de punto de algodón, con abert. del parc. con y punto de tejido acan. elast. para hombres	US\$230.281	19%	US\$0	0%
11	Resto de partidas	US\$489.193	40%	US\$0	0%
	Monto total	US\$1.221.853	100%	US\$1.565.985	100%

IV. Ecuador

1	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	US\$19.982	27%	US\$47.697	24%
2	Pant. larg., pant. con peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para mujeres o niñas, de algodón	US\$10.919	15%	US\$30.924	15%
3	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	US\$10.241	14%	US\$26.086	13%
4	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para niños o niñas	US\$11.764	16%	US\$25.169	12%
5	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	US\$5.418	7%	US\$20.527	10%
6	<i>Cardigans</i> de algodón	US\$764	1%	US\$12.347	6%
7	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	US\$2.715	4%	US\$7.936	4%
8	Camisas de punto algodón <i>c/abert.</i> del parc. con y punto de tejido acan. para hombre, teñido de un solo color	US\$0	0%	US\$7.590	4%
9	Pant. larg., pant. con peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para hombres o niños, de algodón	US\$641	1%	US\$7.099	4%
10	Camisas, blusas de punto de algodón para mujeres o niños, <i>c/cuello</i> y <i>aber.</i> del parc. un solo color	US\$0	0%	US\$4.421	2%

11	Resto de partidas	US\$11.223	15%	US\$11.650	6%
	Monto total	US\$73.668	100%	US\$201.445	100%
V. Chile					
1	<i>T-shirt</i> de algodón para hombre o mujer de tejido teñido de un solo color unif. incl. blanqueados	US\$2.480	4%	US\$36.362	46%
2	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	US\$1.063	2%	US\$8.832	11%
3	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	US\$1.125	2%	US\$7.254	9%
4	<i>T-shirt</i> de algodón para niños o niñas, de tej. ten. de un solo color unif. incl. blanqueados	US\$2.840	4%	US\$7.210	9%
5	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para hombres o mujeres	US\$23.362	39%	US\$6.688	9%
6	Las demás camisas de punto de algodón con cuello y abertura delantera parcial para hombres	US\$0	0%	US\$4.203	5%
7	Los demás <i>t-shirts</i> de algodón, para niños o niñas	US\$13.524	20%	US\$3.789	5%
8	Los demás suéteres, <i>pullovers</i> , <i>cardigans</i> , y artículos similares de punto de algodón	US\$5.900	9%	US\$2.414	3%
9	<i>Cardigans</i> de algodón	US\$1.440	2%	US\$1.310	2%
10	Las demás camisas de punto de algodón para hombres o niños	US\$2.125	3%	US\$363	0%
11	Resto de partidas	US\$13.003	19%	US\$0	0%
	Monto total	US\$66.861	100%	US\$78.424	100%
	Monto total en tejido de punto	US\$70.061.762		US\$81.387.144	

Fuentes: elaboración propia a partir de Sunad (2004-2009) y The Peru Report (2004-2009).

Tabla 11
Exportaciones por destino en el caso Rosales

ROSALES (EN US\$)					
PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO					
Partidas		2004		2005	
I. Venezuela					
1	Pant. larg., pant. con peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para mujeres o niñas, de algodón	US\$6.690	21%	US\$382.212	49%
2	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón <i>denim</i> , para hombres o niños	US\$0	0%	US\$83.647	11%
3	Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	US\$0	0%	US\$78.857	10%
4	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón, para hombres o niños	US\$3.846	12%	US\$38.347	5%
5	Los demás <i>shorts</i> de algodón, para hombres o niños	US\$0	0%	US\$26.922	3%
6	Sostenes (corpiños), incluso de punto	US\$1.064	3%	US\$24.008	3%
7	Camisas para hombres o niños, de algodón	US\$2.079	7%	US\$19.454	3%
8	Prendas y complementos de vestir para bebés, de algodón	US\$0	0%	US\$18.842	2%
9	Chaquetas (sacos), para mujeres o niñas, de algodón	US\$0	0%	US\$16.971	2%
10	Camisas, blusas y blus. camiseras, para mujeres o niñas, de algodón	US\$150	0%	US\$15.220	2%
11	Resto de partidas	US\$17.478	56%	US\$70.201	9%
	Monto total	US\$31.305	100%	US\$774.101	100%
II. Estados Unidos					
1	Pant. larg., pant. con peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para mujeres o niñas, de algodón	US\$0	0%	US\$22.891	59%
2	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón <i>denim</i> , para hombres o niños	US\$0	0%	US\$15.613	40%
3	Bañadores para mujeres o niñas	US\$0	0%	US\$151	0%
4	Camisas para hombres o niños, de algodón	US\$264	100%	US\$0	0%
	Monto total	US\$264	100%	US\$38.665	100%
III. Ecuador					
1	Camisas para hombres o niños, de algodón	US\$0	0%	US\$2.475	69%
2	Pantalones largos y pantalones con peto de algodón <i>denim</i> , para hombres o niños	US\$1.802	17%	US\$660	18%
3	Pant. larg., pant. con peto, pant. cortos (calzón) y <i>shorts</i> de punto, para mujeres o niñas, de algodón	US\$2.182	21%	US\$449	13%
4	Los demás <i>shorts</i> de algodón, para hombres o niños	US\$3.057	29%	US\$0	0%

5	Anoraks, cazadoras y art. similar para mujeres o niñas, excepto de la 62.04, de algodón	US\$856	8%	US\$0	0%
6	Los demás pantalones largos y pantalones con peto de algodón, para hombres o niños	US\$777	7%	US\$0	0%
7	Pantalones largos y pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y <i>shorts</i> , para hombres y niños	US\$727	7%	US\$0	0%
8	Faldas y faldas pantalón, para mujeres o niñas, de algodón	US\$717	7%	US\$0	0%
9	Anoraks, cazadoras y art. similar para hombres o niños, excepto de la 62.03, de algodón	US\$466	4%	US\$0	0%
Monto total		US\$10.593	100%	US\$3.583	100%
Monto total en tejido plano		US\$42.163		US\$816.819	
Exportaciones en ambos tipos de tejido		US\$70.103.955		US\$82.203.963	
Venta mercado nacional		US\$24.084.238		n. d.	
Total ventas		US\$94.188.163		n. d.	

Nota. n. d. = información no disponible.

Fuentes: elaboración propia a partir de Sunad (2004-2009) y The Peru Report (2004-2009).

Preguntas

1. ¿Cuál es el proyecto familiar? ¿Tiene una perspectiva economicista o global?
2. Alberto Rosales contrata a personal no familiar para gestionar la empresa. ¿Fue una buena decisión?
3. De lo que pueda saberse del caso, ¿con cuánto capital social cuenta?
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? ¿Puede considerarse una *path dependence*?

4.4.3 Caso Moda

Moda es una empresa familiar fundada por Ana, nacida en 1952, y su esposo, a la que se suman sus dos hijos, varones, de 34 y 32 años. Haciendo una anamnesis del caso, se concluye que no existiría la empresa familiar de prendas de vestir marca Moda, de cerca de 40 tiendas en todo el Perú, si no existieran los antecedentes biográficos y de valores que impregnaron los progenitores de Ana.

I. La primera generación, 1959-1975

Hugo, inmigrante oriental nacido en 1912, llegó al Perú en 1935 en busca de su padre, quien había emigrado antes. Huía, además, de penurias vinculadas al inicio del conflicto que se desencadenaría en 1937 con la guerra chino-japonesa. No sabía español, y si bien

comenzaría a aprenderlo en el Perú, nunca llegó a dominarlo. Asumió distintos trabajos de baja remuneración, socialmente humildes, en Lima, como zapatero, como bodeguero, ayudando en negocios de paisanos y trabajando en el campo. Hacia finales de la década de 1940, empezó a colaborar con su padre en un pequeño bazar instalado en un pequeño poblado de una hacienda, Paramonga, en un distrito costeño de la provincia de Barranca (a 175 km de la capital), en el norte del departamento de Lima.

Ahí se hallaba a inicios de la década de 1950, cuando conoció a quien sería su esposa, más joven que él, Grimanesa, nacida en 1935, en Trujillo, ciudad costeña, hija de humildes propietarios rurales costeños, y quien no llegó a terminar la educación primaria. Ella fue a la hacienda en busca de trabajo, dada la precaria situación de su familia. En 1952, nació el primer vástago de Hugo y Grimanesa: Ana, protagonista del caso. Hacia 1954, el padre de Hugo regresó al Oriente. El pequeño bazar fue dejado en manos de su hijo, quien lo trabajó activamente con su esposa, quien además crió a sus hijos, pues tuvieron también a José, nacido en 1955, y a Luis, de 1957.

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... “Quédate a cuidar la zapatería”, me decía mi mamá. “Pero, mamá, quiero ir a jugar con mis amigas”. “No, no; quédese a cuidar; después le doy permiso”» (entrevista a Ana, 2012).

Un hecho complementario llevó a la familia a terminar por trasladarse de Paramonga a la ciudad de Lima: Ana terminó el quinto de primaria hacia 1958, y Grimanesa insistió en que debía 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 era 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 cuidaban. 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 a los años, vivía en la bodega con nosotros; él se quedó trabajando allí. (Entrevista a Ana, 2012)

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 de mucho empuje. Dentro de su preparación tan básica, siempre ha sido de una mente muy amplia para ver las cosas; por eso es que decide man-

darle a Lima. De lo contrario, hubiera terminado casándome en Paramonga. (Entrevista a Ana, 2012).

El segundo hecho es que Hugo hacía continuos viajes a Lima para surtir el bazar y, en una oportunidad, un paisano oriental le propuso 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?... Dedicuémonos a fabricar prendas de niños, en sociedad”. Mi esposo se queda; se vino a Lima a trabajar» (entrevista a Grimanesa, 2012).

En Lima, alquilaron 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 llegó a vivir a Lima, inspirados en la insistencia de la madre y en la oportunidad de un negocio conjunto con el paisano. ¿Cómo se capitalizó, y qué lo llevó 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, y aprendían como empleados, de repente apoyados por algún tío, pero de empleados. Así comenzaban ellos. Entonces, ahí tenían para comer, para vivir, para pasarla; pero van aprendiendo el oficio y viendo por dónde se ubican. (Entrevista a Ana, 2012)

Es decir, capitalizó experiencias y relaciones que lo llevaron a guiarse sobre en qué rubro iniciarse como empresario. Pero la sociedad fracasó, y se separaron. Hugo se quedó con algunas herramientas y con la experiencia e incipientes relaciones laborales, con el *knowhow*. La otra alternativa era que regresaran todos a Paramonga.

Hugo y Grimanesa, asumieron el trabajo en el rudimentario taller en distintas funciones. Ana compartía sus estudios secundarios con pequeñas labores en el taller. Luego de 10 años de continua labor en el taller, de 1959 a 1969, este se capitalizó. Ese año, 1969, Ana terminó el colegio e ingresó a una universidad pública a estudiar Administración de Empresas. Compartía el trabajo con los estudios, los que la guiaban en la administración del taller. Además, desde los 15 años conoció a quien terminaría siendo su esposo, Rodrigo, con quien tiene dos hijos y comparte su vida hasta el presente.

II. 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 EE. UU.”». (Entrevista a Ana, 2012). Poco antes de su decisión, los padres habían adquirido un terreno en cuotas, por decisión de Grimanesa, en Pueblo Libre, distrito limeño de clase media. El taller, de cerca de 50 operarios, tenía éxito con la marca Lenni, de prendas para niños.

Yo creo que estaba preparada para hacer negocios... yo digo, a veces, que las personas nacen. Yo me acuerdo que de chiquita... cuando me ponía en la tienda, a trabajar ahí, yo hacía vestiditos. Los ponía en una cajita y los vendía. Y venían chiquitas y me los compraban. Diez 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. (Entrevista a Ana, 2012)

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. Por su lado, 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 José, hermano de Ana, al Perú, padre e hijos toman decisiones.

III. 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 continúan sus hermanos. Ana y su esposo deciden abrir una tienda *retail*; 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% de la venta es de prendas importadas; el 30% son pedidos que hacen a cerca de 20 talleres de Lima. La respuesta ante la imitación 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 fue muy rápido. Hacia 2011, tenían 39 tiendas en todo Lima y cuatro ciudades del Perú; en 2019, ya contaban con 70 tiendas.

IV. La tercera generación, 2011-presente

Rodrigo, hijo mayor de Ana y su esposo, nació en 1977. Sus primeros recuerdos sobre el negocio familiar 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 estudió en un colegio exclusivo de Lima e hizo estudios universitarios también en una institución prestigiosa. En ambos espacios fue un estudiante destacado; la razón la adjudica no tanto a una sobresaliente inteligencia, sino a su perseverancia y esfuerzo. Desde la secundaria, empezó a vincularse con el negocio, a inicios de la década de 1990, con las primeras tiendas de Moda. Dice: «Poco a poco, me fueron dando roles [...] 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» (entrevista a Rodrigo, 2012). Dado que la madre era quien estaba más involucrada en el negocio, era ella quien lo obligaba a respetar un horario en la tienda, al menos en los meses de diciembre, cuando estaba de vacaciones del colegio.

Rodrigo afirma: «Estudié Administración, porque fue lo que estudió mi mamá». Durante la universidad, ya no se vinculó a las tiendas, que fueron creciendo en la década de 1990. Mientras avanzaba con los ciclos de la universidad, sabía que, en algún momento, tarde o temprano, iba recalar en la E. F. de sus padres. Pero «también sabía que, si es que no tenía experiencia fuera, probablemente mi aporte dentro de la empresa sería mínimo». En el momento de culminar los estudios universitarios, la idea de todos sus compañeros era incursionar en el mundo corporativo; pero el horizonte de mediano plazo de Rodrigo era la E. F., «todos los trabajos que he tenido no han sido por la paga; no han sido por la ubicación geográfica; han sido por la experiencia. Todo ha venido construyéndose para poder aportar a la empresa una visión más amplia». En los primeros seis meses, trabajó en Química Suiza, con una pasantía por todas sus áreas. Luego, en ventas de Procter & Gamble (entrevista a Rodrigo, 2012).

Cuando se le pregunta qué lo impulsa a sobresalir, Rodrigo menciona:

Diría que porque es algo que se puede. Si no tuviera los recursos o 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 ahora

la cadena de tiendas. Porque es lo que he visto; he visto a mis padres crecer, como profesionales, dentro de la empresa. Y poco a poco eso ha sido el motor, para mí, de ver que la única manera de poder sobresalir es mediante esfuerzo. (Entrevista a Rodrigo, 2012)

A mediados de la década de 2000, decide acceder a una maestría en los Estados Unidos. En su 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 era una marca que se podía 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 manejan no solamente otras empresas, sino también otros mercados. (Entrevista a Rodrigo, 2012)

En los Estados Unidos, conoció a una mujer que estudió con él y decidió casarse con ella.

No fue una decisión racional el hecho de casarme; mi esposa estaba muy cómoda en Nueva York. Su foco siempre ha sido continuar en los 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?». Le respondí: «No lo sé». «Bueno, si no lo haces en cinco años, probablemente no lo vas a hacer en 10 tampoco. Tienes cinco». (Entrevista a Rodrigo, 2012)

En 2011, era el segundo año en que se hallaba 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 y la laboriosidad de su abuelo y abuela maternos han podido influir en él, y dice:

Mi abuela, que maneja la granja en Trujillo, tiene ese espíritu de empresaria; yo creo que sí. Y eso lo heredó de su mamá, de mi bisabuela. Entonces, yo creo que está ahí, de continuar emprendiendo. Sin embargo, no nos restrinjamos 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. (Entrevista a Rodrigo, 2012)

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 de la familia que ha decidido fundar con una persona ajena a la lógica «familiar». El modelo que Rodrigo desearía es este: la dirección de la empresa será familiar; pero la parte ejecutiva será manejada por terceros, es decir, por no familiares. Así, el propietario es la familia; y 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. (Entrevista a Rodrigo, 2012)

Preguntas:

1. ¿Cuál es el proyecto familiar? ¿Tiene una perspectiva economicista o global?
2. Según la literatura de Kellermanns y Eddleston, ¿existe algún conflicto en este negocio? ¿De qué tipo(s)?
3. Según la información brindada al lector, ¿qué decisión cree que debería tomar Rodrigo?
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa? ¿Puede considerarse una *path dependence*?

5. Conclusiones

Lo examinado a lo largo de la publicación trata sobre los problemas, internos y de contexto, que afectan el avance y desarrollo de las empresas familiares en un entorno de mercado emergente, como el mercado peruano, u otro de similares condiciones.

Un emprendimiento, que se inicia con escasos recursos, obliga a un empresario a ocuparse en actividades de humilde productividad, que rechazan los grupos más competitivos. Son actividades de baja barrera a la entrada, pero con una alta tasa de mortalidad (comercio, confecciones, etc.). El estilo de vida migrante, entre otras características, supone el soportar un trabajo simple que no suele ofrecer estatus. Quien pueda soportar este trabajo duro puede generar ganancias. No obstante, cuando la empresa se consolida, el estilo de vida debe adecuarse a nuevos desafíos, como obtener información diferente. Esto solo se obtiene con un perfil ciudadano, con relaciones sociales. Esta realidad sugiere que no existe un único rasgo empresarial, que el perfil de un empresario debe adaptarse a las exigencias de la competitividad.

Un factor importante que permite a una empresa familiar sostenerse en el largo plazo es el sueño del empresario. Una empresa debe capitalizarse. Además, si las actividades que constituyen la cadena de valor se califican como experiencias óptimas (retos que se resuelvan con habilidades, mezcla de acción y conciencia, etc.), probablemente esto sea un incentivo para prolongarse en el tiempo, como ocurre, por ejemplo, con el caso García.

Una empresa promisoría presupone un empresario que gestiona conflictos, que busca información que le permita abordar nuevos negocios, administrar innovaciones y, sobre todo,

diseñar estrategias que logren ventajas competitivas. Cualquier mejora sustancial se logra cuando varias generaciones se involucran. Esto obliga a que las decisiones se tomen considerando un horizonte de largo plazo.

Una obsesión por la seguridad económica y por el prestigio (ejecutivos adictos al trabajo o condescendientes, etc.) promueve conflictos entre los gestores. Los conflictos originados a partir de discusiones sobre objetivos o asignación de responsabilidades pueden ser beneficiosos si la disputa es moderada. Pero cuando esta es un ataque injustificado contra una persona, esta desavenencia debe resolverse. Este es el conflicto por relaciones, aquel que ataca a una persona más que a una idea. Rara vez existe una solución perfecta y, más bien, deben buscarse soluciones posibles, aunque sean humildes. Ello involucra, por un lado, escuchar al otro y, por otro, aceptar aspectos negativos que lleven a un acuerdo, al menos, parcial.

Los nuevos conocimientos se adquieren mediante los contactos, el capital social. Los casos Moreno y Rosales muestran que es un recurso importante. Su funcionalidad depende: (a) del estrato social (disponer del *bonding social capital* y desarrollar el *bridging social capital*), (b) de que exista un lenguaje que facilite una comprensión común y (c) de la calidad del mercado respecto al acceso gratuito y rápido a la información, y del libre ingreso de agentes económicos. Pero existe lo que se denomina *emergence growth*, fase en la que predomina la desconfianza. Las empresas se estancan por los altos costos de transacción.

Si bien la innovación patentable puede darse en mercados emergentes, su frecuencia es pequeña. En un emprendimiento que empieza con escasos recursos, el objetivo inmediato no es competir con las corporaciones con una innovación sofisticada. El gestor debe buscar un elemento distintivo acorde a sus habilidades. Por ello, una forma particular de innovación más accesible, como caso particular, es la adecuación de repuestos y maquinarias que están discontinuados en los países desarrollados. Con esta innovación menos exigente, la empresa puede superar a un segmento de sus competidores.

Una experiencia empresarial que empieza con escasos recursos puede lograr ventajas competitivas. Los autores certifican que es posible encontrar empresas con los siguientes elementos diferenciales: desarrollo de marca (casos Rosales y Moreno), dependencia de trayectoria (Gráfica C) e innovación accesible (caso Flamante). Es de esperarse que los empresarios dispongan de otras formas de ventajas competitivas.

Abrigamos la ilusión de que el mayor logro de esta publicación haya sido el recoger un conjunto de experiencias empresariales que se ordenaron en casos. A partir de ellos, pueden esbozarse proposiciones plausibles que solo son insumos hacia una teoría de medianas empresas familiares. A pesar de su carácter provisional, le reconocemos calidades didácticas. El entusiasmo que han mostrado los alumnos de varias universidades con quienes hemos trabajado versiones previas de estos materiales así nos permite intuirlo.

Referencias

- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.
- Arthur, B. (1989). Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99(394), 116-131. doi:10.2307/2234208
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. (2.^a ed.). Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Becchetti, L., Corrado, L., & Rossetti, F. (2011). The heterogeneous effects of income changes on happiness. *Social Indicators Research*, 104(3), 387-406. doi:10.1007/s11205-010-9750-0
- Bhide, A. (2001). *Origen y evolución de nuevas empresas*. Ciudad de México: Oxford University Press.
- Bourdieu, P. (2011). The forms of capital. En I. Szeman & T. Kaposy, T. (Eds.). *Cultural theory: An anthology* (pp. 81-93). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Business Dictionary. (s. f.). Arm's length transaction. En Business Dictionary. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/arm-s-length-transaction>
- Carney, M. (2007). Minority family business in emerging markets: Organization forms and competitive advantage. *Family Business Review*, 20(4), 298-300. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00097.x

- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. doi:10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
- Collier, R., & Collier, D. (1991). *Shaping the political arena: Critical junctures, the labor movement and regime dynamics in Latin America*. Princeton University Press.
- Cosamalón, J. (2018). *El apocalipsis a la vuelta de la esquina. Lima, la crisis y sus supervivientes (1980-2000)*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Fluir (flow): una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairos.
- David, P. (1985). Clio and the economics of Qwerty. *American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- David, P. (1986). Understanding the economics of Qwerty: The necessity of history. En W. Parker (Ed.), *Economic history and the modern economist*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- David, P. (2007). Path dependence: A foundational concept for historical social science. *Cliometrica. Journal of Historical Economics and Econometric History*, 1(2), 91-114. doi:10.1007/s11698-006-0005-x
- Damodaran, A. (2001). *Corporate finance: Theory and practice*. (2.^a ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Djelic, M., & Ainamo, A. (1999). The coevolution of new organizational forms in fashion industry: A historical and comparative study of France, Italy, and the United States. *Organization Science*, 10(5), 519-690. doi:https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.622
- Frankl, V. (2003). *La psicoterapia al alcance de todos*. Barcelona: Herder.
- Freije, A., & Freije, I. (2002). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Nueva York: The Free Press.
- García-Álvarez, E. (2001). *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia* (tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Gómez-Bezares, F. (1991). *Dirección financiera*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Gómez-Bezares, F. (2002). *Las decisiones financieras en la práctica*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Granovetter, M. (2003). Acción económica y estructura social: el problema de la incrustación. En F. Requena (Ed.), *Análisis de redes sociales. Orígenes, teorías y aplicaciones* (pp. 231-269). Madrid: Alianza.
- Hite, J., & Hesterly, W. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-86. doi:10.1002/smj.156
- Holt, D., & Searls, K. (1994). The impact of modernity on consumption: Simmel's philosophy of money. *Advances in Consumer Research*, 21(1), 65-69.

- Hsee, C., Yang Y., Naihe, L., & Shen, L. (2009). Wealth, warmth, and well-being: Whether happiness is relative or absolute depends on whether it is about money, acquisition, or consumption. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 396-409. doi:10.1509/jmkr.46.3.396
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2016). *Panorama de la economía peruana 1950-2015. Año base 2007*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1359/index.html
- Kellermanns, F., & Eddelston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x
- Koch, J., Eisend, M., & Peterman, A. (2009). Path dependence in decision making process: Exploring the impact of complexity under increasing returns. *Business Research*, 2(1), 67-94. doi:10.1007/BF03343529
- Kraemer-Mbula, E., & Wunsch-Vicent, S. (Eds.). (2016). *The informal economy in developing nations. Hidden engine of innovation?* Cambridge: Cambridge University Press.
- Larsen, E., & Goodstein, J. (1993). *Who's driving your bus?* San Diego: Pfeiffer.
- Lester, M., Maheshwari, S., & McLain, P. (2013). Family firms and negative social capital: A property rights theory approach. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(1), 11-24.
- Lief, C., & Denison, D. (2006). En qué se distingue la cultura de la empresa familiar. En J. Ward (Ed.), *El éxito en los negocios de familia. Reflexiones sobre el saber no convencional* (pp. 57-78). Bogotá: Norma.
- Mahoney, J. (2001). Path dependency explanation of regime change: Central America in comparative perspective. *Studies in Comparative International Development*, 36(1), 111-141. doi:10.1007/BF02687587
- Mankiw, G. (1998). *Principio de economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: Una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidós.
- Miller, R. (1999a). Business history in Latin America: An introduction. En C. Dávila & R. Miller (Eds.), *Business history in Latin America: The experience of seven countries* (pp. 17-42). Liverpool: Liverpool University Press.
- Miller, R. (1999b). Business history in Peru. En C. Dávila & R. Miller (Eds.), *Business history in Latin America: The experience of seven countries* (pp. 128-157). Liverpool: Liverpool University Press.
- Mintzberg, H. (1999). Estrategias genéricas para la ubicación, diferenciación y elaboración del negocio medular. En H. Mintzberg, J. B. Quinn & J. Voyer (eds.), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (pp. 104-112). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Monsalve, M., & Puerta, A. (2020). From business associations to business groups: Business-government relations and corporal networks during the military dictatorship, Peru 1968-1980. En V. Basualdo, H. Berghoff & M. Bucheli (Eds.), *Big business and dictatorships in Latin America. A transnational history of profits and repression* (pp. 157-184). Londres: Palgrave Macmillan.
- Mueller, C., Botero, I., Discua, A., & Subramanian, R. (2018). *Family business in Latin America*. Nueva York: Routledge.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi:10.5465/amr.1998.533225
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parodi, C. (2004). *Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and studies of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267. doi:10.2307/2586011
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: C. E. C. S. A.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental.
- Reme, P. (2005). El mercado de los economistas y el mercado de los sociólogos. *Cuadernos de Economía*, 24(43), 13-34.
- Ries, A., & Ries, L. (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-13. doi:10.1016/j.jfbs.2017.12.001
- Sean, J. (2001). *La economía peruana desde 1950. Buscando una sociedad mejor*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Shimizu, T. (2004). *Family business in Peru: Survival and expansion under liberalization*. Working Paper. Institute of Developing Economies.
- Simmel, G. (1977). *La filosofía del dinero*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. doi:10.1111/1540-8520.t01-1-00013

- Sydow, J., Schreyogg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709. doi:10.5465/amr.34.4.zok689
- Sunad (Superintendencia Nacional de Aduanas). (2004-2009). *Anuario estadístico de comercio exterior*. Lima: Sunad.
- The Peru Report. (2004-2009). *The Report: Peru*. Oxford, Oxford Business Group.
- The Peru Report. (2015). *The Report: Peru 2015*. Oxford, Oxford Business Group.
- Thorp, R., & Bertram, G. (2013). *Perú 1890-1977. Crecimiento y políticas en una economía abierta*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505.
- Vásquez, E. (2000). *Estrategias del poder. Grupos económicos en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Wiese J. (2010). *Otros textos: apropiaciones, 1989-2009*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Berkeley: University of California.
- Wong, D. (1996). *Los grandes pequeños negocios: empresarios y finanzas*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Wong, D. (2014). *Empresas familiares: camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Wong, D. [en prensa]. El dinero en la ruta de la felicidad. En C. Del Mastro & J. Wiese. Lima: Universidad del Pacífico.
- Wong, D., & Chirinos, M. (2016). ¿Los modelos basados en el CAPM valoran adecuadamente los emprendimientos familiares? *Innovar*, 26(61), 65-82.
- Wong, D., Hernández, H., & Chirinos, M. (2014). Condicionamiento de los valores en la competitividad, superación de conflictos y performance en las empresas familiares peruanas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa en América Latina* (pp. 145-176). Lima: Universidad del Pacífico.
- Wong, D., Hernández, H., Chirinos, M., & Carrasco, J. (2018). Unequal growth and social capital in clothes-making enterprises in Peru: 1980-2015. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3(1), 198-225. doi:10.1344/jesb2018.1.j042
- Wong, D., Parodi, C., & Monsalve, M. (2014). La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas. En M. Monsalve (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa en América Latina* (pp. 177-200). Lima: Universidad del Pacífico.

Referencias

- Yin, R. K. (2008). Case study research: *Design and methods*. 4.^a ed. Los Ángeles, California: SAGE Publications.
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1-15. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x
- Zhou, J., & Peng, M. (2010). Relational exchanges versus arm's-length transactions during institutional transitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 355-370. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9142-7>