

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE GRADUADOS**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**  
**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS**  
**FAMILIARES PERUANAS: CASO DE ESTUDIO EN EL**  
**SECTOR TEXTIL**

**PRESENTADO POR:**

**SR. MARCO CÉSAR CALDERÓN MARMANILLO**

**SRTA. VIVIAN GOLDSTEIN FLEXER**

**SR. AUGUSTO ALEJANDRO VEJARANO GELDRES**

**Asesor: Profesor DBA(c) Jaime Salomón S.**

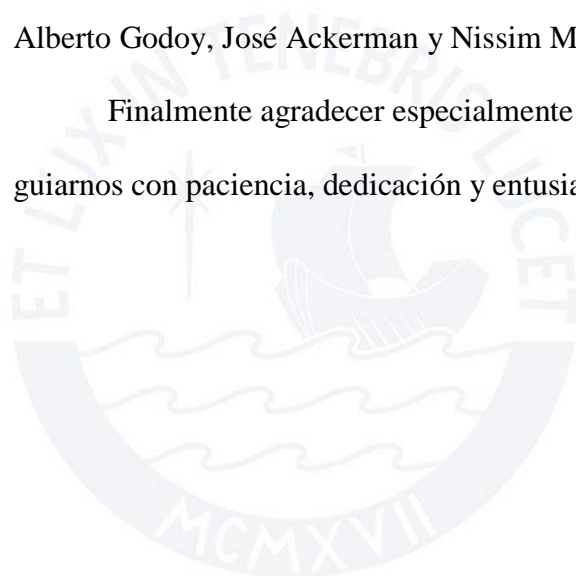
**Surco, Setiembre de 2007**

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecemos al DBA Fernando D'Alessio, por sus enseñanzas en Dirección Estratégica, las cuales fueron muy importantes para nuestro análisis. Al DBA (c) José Pereyra por habernos introducido al mundo de la investigación.

A los profesores César Ferradas, Luis Chang Ching, Ricardo Pilco, Juan O'Brien, Alejandro Indacochea, Giuliana Leguía y Maria Cecilia Seminario, por sus constantes recomendaciones, apoyo y ayuda. Asimismo, agradecemos a las personas que hicieron posible realizar esta investigación: Vivian Heilbraun, Yshay Goldstein, Alberto Godoy, José Ackerman y Nissim Mayo.

Finalmente agradecer especialmente al DBA (c) Jaime Salomón por saber guiarnos con paciencia, dedicación y entusiasmo.



A mi familia: Manuel, Zoila y Gloria

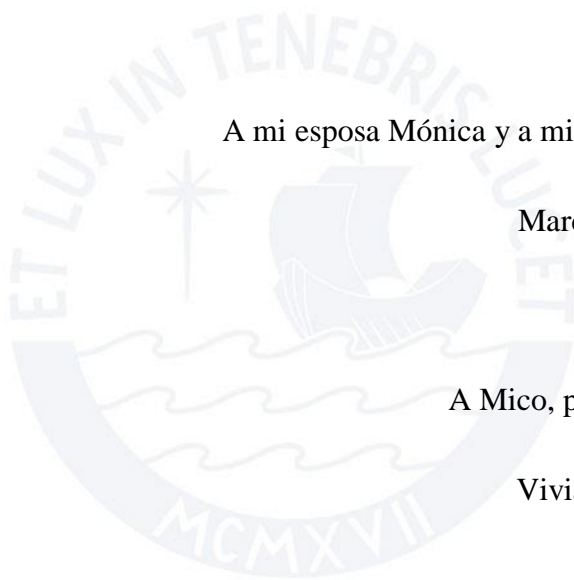
Augusto

A mi esposa Mónica y a mis hijas, Daniela y Andrea

Marco

A Mico, por todo

Vivian



## TABLA DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| LISTA DE TABLAS.....                                   | vii  |
| .....  | viii |
| .....  | ix   |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                | x    |
| ABSTRACT .....   | xi   |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....                         | 1    |
| 1.1. Problema Principal .....                          | 2    |
| 1.2. Declaración del problema.....                     | 3    |
| 1.3. Propósito del estudio .....                       | 3    |
| 1.4. Importancia del estudio .....                     | 4    |
| 1.5. Pregunta de investigación.....                    | 5    |
| 1.6. Definición de términos .....                      | 5    |
| 1.7. Supuestos.....                                    | 7    |
| 1.8. Limitaciones .....                                | 8    |
| 1.9. Resumen .....                                     | 8    |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....                       | 10   |
| 2.1 Gobierno corporativo .....                         | 10   |
| 2.1.1 Definición y campo de acción .....               | 11   |
| 2.1.2 Propiedad y Control .....                        | 18   |
| 2.1.3 Mecanismos de Control .....                      | 24   |
| 2.1.4 Junta general de accionistas y directorio .....  | 28   |
| 2.1.5 Consejo de administración y alta dirección ..... | 31   |
| 2.1.6 Relación entre gobierno y resultados.....        | 33   |
| 2.1.7 Valores .....                                    | 34   |
| 2.2 La empresa familiar.....                           | 37   |
| 2.2.1 Antecedentes de estudios .....                   | 39   |
| 2.2.2 Características y definición.....                | 41   |
| 2.2.3 Tipos y modelos.....                             | 48   |
| 2.2.4 Etapas evolutivas .....                          | 53   |
| 2.2.5 Oportunidades.....                               | 55   |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 2.3  | Gobierno corporativo en la empresa familiar ..... | 67         |
| 2.3.1  | Relación entre la familia y la empresa .....      | 69         |
| 2.3.2  | Gobierno en la empresa familiar .....             | 70         |
| 2.3.3  | Instituciones familiares .....                    | 73         |
| 2.3.4  | Protocolo familiar .....                          | 75         |
| 2.4  | Análisis del sector textil .....                  | 76         |
| 2.5  | Resumen .....                                     | 83         |
| 2.6  | Conclusiones .....                                | 84         |
| <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>                           |   | <b>86</b>  |
| 3.1  | Diseño de la investigación .....                  | 87         |
| 3.2  | Idoneidad del diseño .....                        | 88         |
| 3.3  | Preguntas de investigación .....                  | 88         |
| 3.4  | Población .....                                   | 88         |
| 3.5  | Marco muestral .....                              | 88         |
| 3.6  | Muestra .....                                     | 89         |
| 3.7  | Consentimiento Informado .....                    | 90         |
| 3.8  | Confidencialidad .....                            | 90         |
| 3.9  | Ubicación Geográfica .....                        | 90         |
| 3.10   | Método .....                                      | 91         |
| 3.11   | Recolección de Datos .....                        | 92         |
| 3.12   | Análisis de datos .....                           | 92         |
| 3.13   | Validez y confiabilidad .....                     | 93         |
| 3.14   | Resumen .....                                     | 94         |
| <b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b> |   | <b>96</b>  |
| 4.1  | Análisis de las preguntas .....                   | 96         |
| 4.2  | Resumen .....                                     | 120        |
| <b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>          |   | <b>122</b> |
| 5.1  | Conclusiones .....                                | 122        |
| 5.2  | Recomendaciones .....                             | 129        |
| <b>REFERENCIAS .....</b>   |   | <b>132</b> |
| <b>APÉNDICES .....</b>   |   | <b>132</b> |
| <b>APÉNDICE A: Cartas de presentación .....</b>                  |   | <b>143</b> |

|   |     |
|---|-----|
| APÉNDICE B: Entrevistas a expertos.....                   | 150 |
| APÉNDICE C: Protocolo de entrevista semiestructurada..... | 176 |
| APÉNDICE D: Entrevistas.....                              | 181 |
| APÉNDICE E: Matriz de resultados .....                    | 279 |
| APÉNDICE F: Cartas de verificación .....                  | 331 |



## LISTA DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: <i>Definiciones de gobierno corporativo</i> .....                     | 13  |
| Tabla 2: <i>Definiciones de empresa familiar</i> .....                         | 44  |
| Tabla 3: <i>Sector textil - Modelo Estructura - Conducta - Desempeño</i> ..... | 119 |









## RESUMEN EJECUTIVO

Los investigadores analizaron el uso de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas del sector textil, así como la influencia que la dinámica y el entorno familiar ejercen sobre ellas.

El análisis se basó en el estudio e interpretación de resultados obtenidos de entrevistas aplicadas a gerentes de empresas familiares del sector textil, que se encuentran ahora de la segunda generación de los fundadores, para poder apreciar aspectos de la sucesión y planificación de futuro.

La investigación sigue el paradigma cualitativo de investigación porque los investigadores buscan utilizar una lógica inductiva, en la cual se explora y describe la información de los fenómenos sociales en estudio, lo que permite generar ideas que respondan a la pregunta planteada de investigación.

Entre los aportes de la presente investigación, se concluyó que en las empresas familiares del sector textil no se maneja el uso del gobierno corporativo y sus prácticas de manera formal y que, muchas veces, el cumplimiento de algunas obedece fundamentalmente al cumplimiento del marco regulatorio empresarial. La razón radica en la adaptación particular de las prácticas de gobierno corporativo según las características y necesidades de cada empresa al entorno y dinámica familiar.

## ABSTRACT

This research analyzed the uses and practices of corporate governance in family controlled business of the Peruvian textile industry, and the influence of the family environment in it.

The analysis was based in the study and interpretation of interviews applied to managers of some of this firms which are now in the second generation, so it is possible to see transpose characteristics and future planification.

The investigation followed the qualitative paradigm in order to look for an inductive logic, exploring and describing information of the social study, so it allows generating ideas that may be the answers to the problem question established.

The research determined that in textile family firms aren't a formal use and practice of corporate governance. It is just implemented to follow the law, but it does not represent a significative management tool. The reason why is that the adjustment of the system to their own requirements and needs, based on the familiar environment.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas familiares como un sistema distinto a aquellas que no lo son, empezó con artículos escritos alrededor del año 1950 por distintos autores quienes identificaron la existencia de un componente adicional emocional que influye en la toma de decisiones en ellas (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). El interés y la importancia del tema han motivado su estudio en distintos países y en el Perú también es tema de investigación, aunque hasta la fecha son pocos los estudios realizados, a pesar de que un gran porcentaje de las empresas peruanas son familiares (Carvajal, Orihuela, Placencia & Rado, 2006). Por ello, investigadores en el medio académico consideran que es necesario hacer estudios que constituyan una ayuda teórica como guía de acción para empresas familiares que quieran asegurar una permanencia en el tiempo con un manejo adecuado de las relaciones familiares que se desarrollan además de las laborales (Sharma & Zahra, 2004).

La literatura revisada plantea el modelo de las tres dimensiones en la dirección de las empresas familiares, la cual expone que cualquier individuo en una empresa pertenece al menos a uno de los siguientes grupos: propiedad, empresa y familia. En su trabajo buscan explicar cómo cada individuo toma posturas de opinión y decisión de acuerdo al rol que desempeñe y al ámbito en el que se encuentre. Esta hace referencia a una observación de Freud que señala que para la mayoría de las personas las dos cosas más importantes en la vida son la familia y el trabajo. Por eso, es importante para el hombre mantenerlas juntas (Davis, Gersick, Lansberg, & MacCollom, 1997).

Se identifican también cuatro dimensiones adicionales que resultan de la

interacción de las primeras. Así, es posible que un individuo pueda desempeñar distintos roles a la vez al encontrarse en más de una de las siete dimensiones identificadas. La toma de decisiones con respecto de la empresa se verá influenciada por el rol que se encuentre desempeñando al momento de decidir y afectará con ello también el desempeño de la empresa.

Además del contexto estrictamente empresarial, se desarrolla un contexto paralelo familiar en el que se discute y se toman decisiones acerca del desarrollo del negocio, considerando también intereses familiares que van más allá del análisis lógico. Es necesario tomar en cuenta que es la fricción entre los miembros de la familia y los intereses del negocio lo que hace que la empresa familiar sea única y particular (Carlock & Ward, 2001).

### 1.1. Problema Principal

Los investigadores pretenden analizar el conocimiento y uso que se tiene de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas, así como la influencia que los lazos familiares ejercen sobre dichas prácticas.

Se considera relevante investigar la relación entre el conocimiento que tienen las empresas familiares de las prácticas de gobierno corporativo y cómo es que han hecho uso de ellas en la historia del sector textil en el transcurso de los últimos treinta y cinco años. El análisis propuesto permitirá analizar si dichas prácticas influyeron en las acciones tomadas a raíz de los cambios y a la vez permitirá ver cómo es que la relación familiar actuó en la toma de dichas decisiones.

Estudios acerca de los distintas situaciones que afrontan las empresas familiares en el Perú y las decisiones tomadas a partir de ellas proporcionarán guías y lineamientos para otros negocios familiares. Esto ayudará a identificar mejores

prácticas que lograrán que la empresa perdure en el tiempo y, así, contribuir con la realidad social económica del país al satisfacer la necesidad de desarrollar nuevas empresas.

### 1.2. Declaración del problema

El problema de investigación radica en el análisis de la influencia de la dinámica familiar en el gobierno corporativo de las empresas, el conocimiento que las empresas familiares tienen de dicho gobierno, y el uso que le dan como parte importante en la dirección de éstas. Debido a que las relaciones familiares impactan dentro del contexto empresarial y tienden a tener preponderancia sobre las decisiones organizacionales, la gestión se ve afectada.

### 1.3. Propósito del estudio

Los investigadores proponen analizar el uso del gobierno corporativo y sus prácticas en las empresas familiares peruanas. En este sentido, muchas veces, el seguimiento de algunas prácticas obedece fundamentalmente al estricto cumplimiento de lo que el marco regulatorio empresarial exige sin que su propósito sea buscar un mejor desempeño empresarial.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación será cualitativa, pues se encuentra centrada en hallar respuestas de carácter social (Cabrero & Richart, 2001). Además, será exploratoria, pues estudiará temas que han sido abordados anteriormente, pero esta vez desde una nueva perspectiva en donde se conjugan diversos temas para analizarlos en una realidad específica peruana.

Al ser el grupo de empresas familiares representativo en el Perú, el objeto de estudio en la presente investigación se ha reducido al análisis de las empresas

familiares en el sector textil en Lima y que se encuentran actualmente operando al menos bajo la dirección de la segunda generación de la familia con un mínimo de antigüedad de treinta y cinco años.

Debido a que la actividad textil es una de las principales en la economía peruana y a que existe una gran cantidad de empresas familiares en dicho sector, es que se ha tomado el caso de esta industria para definir la muestra del estudio.

#### 1.4. Importancia del estudio

Una de las políticas de promoción de empleo por parte del Estado es el incentivo y promoción de la creación de empresas propias, por lo que muchos empresarios se encaminan hacia esa labor. Estas empresas se inician en su mayoría bajo un esquema familiar, pero debido a distintas situaciones sólo el 40% de ellas sobrevive después de la primera generación, el 12% lo logra después de la segunda generación y únicamente el 3% perdura luego de la tercera generación (American Management Services, 2006).

Uno de los motivos acerca del porqué sucede lo anterior está relacionado con los conflictos que se generan dentro de la empresa al no estar claramente diferenciados los campos de acción de los grupos de propiedad, dirección y empresa, a los que ya se ha hecho referencia. Esto genera un clima en el que la superposición de roles se convierte en una carga pesada para la empresa. Además está la influencia que el componente emocional, propio del grupo familiar, ejerce sobre la empresa (Davis & Tagiuri, 1992).

En esta coyuntura, el análisis propuesto resulta relevante, ya que hay un gran porcentaje de empresas que son familiares y que se encuentran en su etapa inicial de operación. Por ello, es recomendable realizar estudios que provean a las empresas de



guías para identificar las prácticas que les faciliten permanencia en el tiempo, haciendo uso adecuado de las herramientas que tienen a mano. Estas, de alguna manera, ya les son exigidas por el marco regulatorio, como son las prácticas de gobierno corporativo.

Identificar el buen uso de dichas prácticas en las empresas familiares, cómo es que ellas contribuyen a la permanencia de la empresa y cuáles son las consecuencias de no hacer un correcto uso de ellas permitirá tener una guía acerca de la importancia de establecer y ejecutar buenas prácticas de gobierno corporativo.

Finalmente, la presente investigación es un análisis exploratorio de las empresas familiares que servirá de aporte a los estudios ya realizados en el campo y, a la vez, podrá ser utilizada como referencia para posteriores investigaciones sobre este tipo de empresas en distintos sectores.

#### 1.5. Pregunta de investigación

Los investigadores buscan explicar: ¿Cuál es la influencia del entorno familiar en las prácticas del gobierno corporativo en las empresas familiares del sector textil peruano?

#### 1.6. Definición de términos

Se ha considerado relevante la definición preliminar de algunos de los términos que se presentan en la investigación:

*Alta dirección:* Grupo de personas que se encargan de la dirección de la empresa definiendo los objetivos, cursos y acciones necesarias para lograr la permanencia de la empresa en el tiempo en el marco de las políticas definidas por los propietarios de esta (García, 2003).



*Buenas prácticas de gobierno corporativo:* Prácticas que permiten al gobierno de la empresa velar por los intereses de los inversionistas y por el bien de la empresa en el largo plazo, cumpliendo con los mecanismos de control internos y externos en los que se desarrolla la empresa y actuando de manera ética (García, 2003).

*Costo de agencia:* Costo asociado al problema de agencia (Palacín, 2002).

*Directorio:* Junta de personas responsables del gobierno de la compañía configurando los objetivos y supervisando el negocio. Reportan a la junta de accionistas y se encuentra sujeto a regulaciones internas y externas (Cadbury, 1992).

*Empresa familiar:* Empresa que cumple con: (a) que la familia mantenga el goce de propiedad, con una cantidad de acciones mayor a 20%; (b) que la familia mantenga la dirección de la empresa, al menos, con un miembro, y tome las decisiones más trascendentales del manejo de la empresa; (c) que la familia tenga el deseo de mantener la propiedad en generaciones (Neubauer & Lank, 2003; Astrachan & Shanker, 2003; Salomón, 2006).

*Familia:* Grupo de personas que mantienen una relación al vivir juntas, siendo ellos ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje; y que a la vez tienen condiciones de opinión o tendencia comunes (Diccionario de la Real Academia Española).

*Gobierno corporativo:* Se encuentra relacionado con el conjunto de mecanismos que existen en una empresa para establecer los roles y responsabilidades de los participantes en ella, lo que minimiza los efectos del posible conflicto que se genera en la separación de propiedad y control de los recursos de la empresa (OCDE, 1999).

*Junta de accionistas:* Reunión periódica en donde participan todos aquellos que tienen grado de propiedad sobre la empresa para tratar temas de la empresa (Ley general de Sociedades, 1997).

*Largo plazo:* En el presente trabajo el periodo de tiempo considerado largo plazo se define bajo el concepto que proponen Miller y Le Breton-Miller (2006) en el que lo establecen como un periodo mínimo de cinco años.

*Organismo familiar:* Agrupación de miembros familiares en comité, junta o asamblea que lleva a cabo reuniones formales para tratar temas relacionados con la empresa (Instituto de la empresa familiar, 2005).

*Problema de agencia:* Situación empresarial en la que se evidencia conflicto en la relación que se establece entre los grupos de inversionistas y los encargados de administrar dichos recursos (Palacín, 2002).

*Protocolo Familiar:* Instrumento que establece de manera clara las funciones y formas de actuación de la familia en relación con la empresa, así como los lineamientos acerca del alcance y el modo en que responde la familia a los objetivos corporativos (Instituto de la empresa familiar, 2005).

*Sector textil:* Es la cadena productiva que comprende las siguientes actividades: (a) desmote y obtención de materias primas como el algodón, lana y fibras sintéticas, (b) hilandería, (c) tintorería, (d) tejeduría, y (e) diseño y confección (Maximixe, Junio 2007).

### 1.7. Supuestos

Los investigadores asumen que la opinión vertida por los expertos consultados acerca de los hechos que marcaron puntos relevantes en el cambio del entorno que afectaron a las empresas familiares del sector textil, obedece a la verdad

y pueden ser tomados en cuenta como hitos válidos para el desempeño del sector a lo largo del tiempo.

Los investigadores también asumen que las respuestas vertidas por los empresarios de las empresas familiares formales que fueron entrevistados corresponden a lo real y a la correcta interpretación de las preguntas realizadas.

### 1.8. Limitaciones

El análisis será realizado sobre una muestra conformada por empresas familiares textiles formalmente establecidas que operan en la ciudad de Lima, debido a que en ella se encuentran concentradas las principales empresas de este rubro. Por esta razón, los resultados de la investigación no se pueden extender a otros sectores.

Se ha considerado como una característica de la muestra que dichas empresas se encuentren al menos en la segunda generación familiar de dirección. El estudio es de carácter transversal, por lo que el análisis y las conclusiones no se validan para el largo plazo.

No pretende ser un análisis exhaustivo ni establecer una teoría determinante, sino preparar el terreno para estudios futuros. Será un estudio transaccional, porque se llevará a cabo en un periodo determinado de tiempo sin planes de medirlo en el futuro y, a la vez, será descriptivo, porque recolectará datos para luego ser analizados.

### 1.9. Resumen

El propósito de la presente investigación es analizar el conocimiento y aplicación de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares, cómo es que las relaciones familiares influyen en la toma de decisiones acerca de la

empresa y cuáles son las maneras de hacerlo.

Se analizará, además, si existe intención para el uso de las buenas prácticas del gobierno corporativo como elementos que promuevan la permanencia de la empresa en el tiempo o si es que su aplicación no va mas allá del cumplimiento del mínimo que exigen las normas; identificándose los resultados que se obtiene de la buena práctica del gobierno corporativo, o la falta de ella, en situaciones de cambio.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La revisión de la literatura sirvió para elaborar el marco teórico sobre los tres temas que desarrolla esta investigación: gobierno corporativo, empresa familiar y sector textil. Para encontrar las relaciones que se generan entre estos tres ámbitos, se revisó literatura de cada uno de ellos en busca de los puntos de convergencia.

En la investigación se encuentra que tanto el gobierno corporativo, a través de los problemas de agencia; la influencia de la familia en la empresa, a través del componente emocional; y la respuesta a los cambios del sector, constituyen mecanismos de control que afectan a la gestión empresarial.

La información contenida en el marco teórico de esta investigación, identifica que la relación existente entre gobierno corporativo, familia y entorno determina el mecanismo de control de la gestión en la empresa.

### 2.1 Gobierno corporativo

Las prácticas de gobierno corporativo establecen cómo deben interactuar tanto los propietarios de una empresa como los órganos de administración y dirección para llevar a cabo distintas labores. Existen varias definiciones sobre lo que es gobierno corporativo y su concepto es complejo, ya que su campo de acción es amplio y puede tomar diferentes formas de acuerdo al entorno en el cual se desenvuelve.

Para llevar a cabo las tareas propias del gobierno corporativo, intervienen en la relación entre propiedad y empresa distintos participantes, quienes no serán propietarios de la empresa en todos los casos, sino que serán personas que realizan

dichas funciones por encargo. Esto da lugar a lo que se conoce como relaciones de agencia que generan costos por su control (Palacín, 2003).

El gobierno corporativo se encuentra sometido a controles internos y externos que regulan su actuación. En la interacción de ambos tipos de control se configura la forma de gobierno de la empresa. Además, existen requisitos mínimos que ésta debe cumplir con los propietarios y el medio en el que se desenvuelve, en la búsqueda del valor y el beneficio de los inversionistas.

### 2.1.1 Definición y campo de acción

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999), el gobierno corporativo es el sistema mediante el que los negocios son dirigidos y controlados, indicando derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa como el directorio, la gerencia, los accionistas y otros grupos de interés. Define reglas y procedimientos para tomar decisiones en los temas corporativos y, a la vez, proporciona la estructura por la que se fijan los objetivos de la compañía y los medios para lograrlos y controlarlos.

El gobierno corporativo se relaciona, además, con los medios internos que operan y controlan las corporaciones, al proveer los incentivos adecuados para que los distintos órganos presentes en ellas seleccionen, ejecuten y alcancen los objetivos de mayor rentabilidad para la compañía y los inversionistas. Y de esta manera favorezcan la permanencia de la empresa en el tiempo (OCDE, 1999). Dentro de este planteamiento es necesario que las comunidades y los distintos grupos de interés también sean considerados, ya que la empresa no puede permanecer ajena al hecho de que se desenvuelve en un entorno social en el cual tiene responsabilidad (Aldama, 2003).



No existe una única definición acerca de lo que es el gobierno corporativo ni un único estilo de éste (Reaz & Hossain, 2007), no obstante, las que ensayan distintos autores muestran lo referente a quién dirige la empresa y cómo es que ha de hacerlo. Algunas definiciones para gobierno corporativo ordenadas cronológicamente se muestran en la tabla 1.

Las definiciones de gobierno corporativo varían, pero, en general, tienden a caer en dos categorías. El primer conjunto de definiciones se centra en el patrón de comportamiento, en términos de medidas de rendimiento, eficiencia, crecimiento, estructura financiera, tratamiento de accionistas y otros grupos de interés; mientras que el segundo conjunto, se centra en las reglas internas y externas con las que opera la empresa (Claessens, 2006). A la vez, en las múltiples definiciones acerca del Gobierno Corporativo, se encuentra las siguientes coincidencias: (a) hay separación entre propiedad y control de la empresa y el gobierno corporativo busca que los intereses de ambos grupos mantengan una misma línea; (b) la conducción de los intereses tanto de propiedad como del control de la empresa se desenvuelve en una estructura de procedimientos, controles y códigos. Éstas garantizan, por un lado, el rendimiento sobre la inversión de los propietarios y, por otro, el incentivo que recibe la dirección de la empresa, haciendo uso de una asignación eficiente de recursos para garantizar el éxito; (c) se establecen deberes y derechos de las partes involucradas en la corporación para asegurar el buen desempeño de ésta y la protección de los intereses; (d) los mecanismos de control sobre las organizaciones pueden ser tanto de naturaleza interna — diseñados por la propia empresa — como de naturaleza externa —diseñados por el mercado— (García, 2003), y (e) La información es un factor relevante para la toma correcta de decisiones.

Tabla 1: Definiciones de gobierno corporativo

| Año  | Autor / es            | Concepto   |
|------|-----------------------|--|
| 1990 | Baysinger y Hoskisson | El gobierno corporativo se encuentra referido a la integración del conjunto de controles internos y externos que armonizan los conflictos de interés que resultan de la separación de la propiedad y el control entre los gerentes y los accionistas.  |
| 1992 | Cadbury               | Gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas.   |
| 1993 | Keasey y Wright       | Estructuras, procesos, culturas y sistemas que producen el éxito del funcionamiento de las organizaciones.   |
| 1994 | Maw et al.            | El gobierno corporativo es un tema, un objetivo o un régimen que debe ser seguido para bien de los accionistas, empleados, clientes, bancos y para la reputación y mantenimiento de nuestra nación y economía.   |
| 1994 | Prowse                | Se trata del conjunto de mecanismos que pueden prevenir a la empresa de políticas alejadas de la maximización del valor a favor de un grupo de interés a expensas de otros.  |
| 1995 | Hart                  | La estructura de gobierno puede verse como un mecanismo para la toma de decisiones que no se han especificado en el contrato inicial. Más concretamente, la estructura de gobierno asigna derechos residuales de control sobre los activos no humanos de la empresa: esto es, el derecho a decidir cómo esos activos pueden ser usados, dado que su uso no viene especificado en el contrato inicial. En vista de la capacidad directiva de seguir sus propios intereses, es obviamente importante que existan controles y comparaciones sobre el comportamiento directivo. Un objetivo fundamental del gobierno corporativo consiste en diseñar esos controles y comparaciones. |
| 1996 | Lannoo                | El gobierno de la empresa alude a la organización de las relaciones entre los propietarios y directivos de una empresa.  |
| 1996 | Mayer                 | El gobierno corporativo está relacionado con las formas de conducir los intereses de las dos partes (inversores y directivos) en la misma línea y asegurar que la empresa sea dirigida en beneficio de los inversores.   |
| 1996 | Shleifer y Vishny     | El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversiones.  |
| 1997 | Berglöf               | El punto de partida es el problema básico de agencia: el problema de credibilidad al que hace frente el empresario o la empresa cuando pretende convencer a los inversores externos de que aporten fondos. La competencia en los mercados de ingresos y egresos puede mitigar este problema, pero es insuficiente; las señales de mercado son generadas después de que los fondos hayan sido comprometidos. El papel del gobierno corporativo es asegurar que esas señales y otra información relevante sean realmente trasladadas a las decisiones de inversión.  |



| Año  | Autor / es                                     | Concepto   |
|------|--|--|
| 1997 | Masifern                                       | Sistema global de derechos, procesos y controles establecidos interna y externamente para que rijan a la dirección de la empresa, con el objetivo de proteger los intereses de todos en la supervivencia con éxito de la empresa.  |
| 1997 | Turnbull                                       | El gobierno corporativo describe todas las influencias que afectan los procesos institucionales, involucrados en organizar la producción y venta de bienes y servicios. De esta manera, el gobierno corporativo incluye todo tipo de firmas así no se encuentren incorporadas bajo la ley civil.   |
| 1997 | Zingales                                       | [...] el conjunto de restricciones ex post sobre las cuasi rentas generadas por la empresa.  |
| 1998 | Fernández y Gómez                              | El sistema de gobierno de una empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas. Se centra por tanto, en las relaciones de los propietarios y directorio, así como en su repercusión en los resultados. [...] El objetivo principal de la estructura de gobierno es contribuir precisamente al diseño de los incentivos y mecanismos de control que minimicen los costos de agencia para evitar que la separación entre propiedad y control, asociada a las grandes empresas, de lugar a formas de organización ineficientes. |
| 1998 | John y Senbet                                  | El gobierno corporativo está relacionado con los mecanismos de control sobre los internos y los directivos de tal forma que sus intereses se encuentren protegidos. [...] el gobierno corporativo es un medio por el cual los grupos de interés, externos al control de la empresa, ejercitan los derechos establecidos tanto por el entorno legal existente, como en los estatutos sociales.  |
| 1999 | Eguidazu                                       | El gobierno de la empresa es un proceso de supervisión y control de la dirección de una empresa, por instituciones o mecanismos internos y externos, cuya finalidad es alinear los intereses de los gestores con los de los accionistas.   |
| 1999 | Salas  | [...] incluye el conjunto de instrumentos e instituciones que se crean en una sociedad con el fin de lograr asignaciones eficientes de los recursos presentes y futuros.   |
| 2000 | Johnson, Boone, Breach, y Friedman             | Por gobierno corporativo entendemos la eficacia de mecanismos que minimizan conflictos de agencia relacionados con los directivos, con especial énfasis en los instrumentos legales que previenen de la expropiación de los accionistas minoritarios.  |
| 2000 | O'Sullivan                                     | Instituciones que influyen en como los negocios corporativos localizan sus recursos e inversiones.   |
| 2000 | La Porta, López-de-Silanes, Shleifer, y Vishny | El gobierno corporativo es, en sentido amplio, un conjunto de mecanismos por medio de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.   |
| 2001 | Tirole   | [...] el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de los grupos de interés.  |

| Año  | Autor / es                       | Concepto   |
|------|----------------------------------|--|
| 2003 | Bob Garrat                       | Las estructuras, los procesos y los valores apropiados del directorio para hacer frente a los cambios rápidos en las demandas de accionistas y de grupos de interés en y alrededor de sus empresas.  |
| 2004 | Lashgari                         | El gobierno corporativo está referido con el manejo de las relaciones entre variados grupos de influencia en la compañía y su estructura se encuentra relacionada con los contratos formales e informales entre los grupos de interés relacionados a la compañía.  |
| 2004 | Clarke                           | El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual los negocios son dirigidos y controlados, indicando derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa, como el consejo, la gerencia, los accionistas y otros grupos de interés. se definen reglas y procedimientos para tomar decisiones en los temas corporativos y que a la vez proporcionan la estructura a través de la que los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad. |
| 2005 | MacConvil, Bagaric, y Du Plessis | Gobierno Corporativo es básicamente el sistema por el que las compañías son dirigidas y controladas.   |
| 2007 | McGunagle                        | Implica los mecanismos y aproximaciones que gobiernan el modo en que una corporación usa sus recursos de manera que los intereses de los grupos involucrados sean considerados y protegidos.   |
| 2007 | Reaz y Hossain                   | Gobierno corporativo es una práctica que se encarga de los asuntos en los que uno o más participantes, que se encuentran implicados en la toma de decisiones de una organización, pueden tener comportamientos que no busquen el mejor interés de la organización y los demás participantes.   |
| 2007 | Tipuric y Hruska, Aleksic        | El gobierno corporativo se encuentra relacionado con las estructuras de gobierno y los procesos en organizaciones de negocios. Es un proceso en donde las corporaciones son responsables de sus derechos legales y solicitudes de los grupos que tienen influencia e intereses directos o indirectos.  |

Fuentes : Elaborado a partir de Cadbury (1992); Clarke, T. (2004); García, M. (2003); Garrat, B. (2003); Lashgari, M. (2004); MacConvil, Bagaric y Du Plessis (2005); Mc Gunagle, D. (2007); Reaz y Hossain (2007); Shleifer y Vishny (1996); Tipuric, Hruska y Aleksic (2007); Turnbull, S. (1997).

Por otro lado, estudios realizados encuentran que existen cuatro sistemas de gobierno corporativo (Reaz & Hossain, 2007): (1) el sistema anglosajón, que busca el compromiso con el objetivo principal de maximizar la riqueza de los accionistas,

manteniendo un marco legal de alta protección a los intereses de estos, (2) el sistema germano, que considera a las corporaciones como entidades económicas autónomas que, no sólo se concentran en los beneficios de los accionistas, sino que valoran el beneficio de los diferentes grupos de interés, (3) el sistema latino, que constituye un punto intermedio entre los dos sistemas anteriores y considera que el mercado de acciones no desempeña un papel importante en la empresa debido a la concentración que existe de la propiedad, que, a la vez, anima a las relaciones económicas de largo plazo (Reaz & Hossain, 2007), y (4) el sistema japonés, en el cual accionistas y empleados ejercen influencia sobre las decisiones en el manejo de la empresa. La diversidad de sistemas se debe a la diferencias en las características económicas y de concentración de la propiedad en cada país, las cuales generarán características particulares en el control sobre las empresas (Salas, 2002).

El creciente interés en este campo, debido al colapso de grandes empresas; los cambios en la distribución de la propiedad y la internacionalización de los portafolios de las empresas, ha fomentado que varios países y organizaciones internacionales desarrollen principios básicos y referenciales basados en realidades propias (Reaz & Hossain, 2007). Pues, no existe un único modelo ideal para un buen gobierno corporativo o sus prácticas, las cuales, lejos de ser fijas o establecidas, son de naturaleza evolutiva, es decir, se van mejorando en el camino (OCDE, 1999). En el Perú se ha utilizado como referencia para la elaboración de reformas y recomendaciones aplicables a las estructuras societarias los principios de la OCDE de 1999, manteniendo la estructura y contenido de dichos principios, pero adaptándolos a las características de las empresas peruanas (CONASEV, 2002).

Un tema central en el gobierno corporativo es lo referente a cómo los

inversionistas de una compañía pueden asegurar la obtención de utilidades en su inversión (Reaz & Hossain, 2007). Las definiciones más recientes relacionan al gobierno corporativo con los distintos grupos de interés que intervienen en las acciones que lleva a cabo la compañía. Es, allí, que la representación externa de los grupos de interés constituye una ayuda práctica para minimizar los riesgos financieros a los que se ve sometida una empresa como resultado de las decisiones que tome a partir de las políticas económicas que surjan en el entorno en el que se desarrollan (Allen, Christodoulou, & Millard, 2007). Por ello, participarán en la mejor obtención de utilidades. En este sentido la práctica de gobierno corporativo busca también mantener una buena relación con los distintos grupos de interés con el propósito de asegurar la permanencia en el tiempo de la empresa mediante mecanismos de participación social y compartiendo con ellos información de la empresa que sea pertinente, veraz y regular (OCDE, 1999).

Dentro del gobierno corporativo es importante también identificar quiénes intervienen en él, cómo lo hacen y cuáles son sus motivaciones. En las empresas, generalmente, se pueden distinguir dos grupos importantes que ejercen influencia: (a) aquellos que se encargan de dirigir las empresas y (b) aquellos que son propietarios (Jensen & Meckling, 1976). Los intereses de ambos no coinciden en todo momento, ya que mientras que los primeros van en busca del poder, prestigio y dinero; los últimos se encuentran interesados en los beneficios que obtendrán del negocio traducido en retorno de inversión. Esta falta de coincidencia de intereses causa ineficiencia al producirse una separación entre la propiedad y el control de la empresa (García, 2003).

### 2.1.2 Propiedad y Control

La estructura de la propiedad influye en la empresa, ya que afecta directamente la toma de decisiones importantes en ella (Shleifer & Vishny, 1996; Salas, 1999), y, a la vez, orienta la responsabilidad de los directivos hacia la maximización del valor de la propiedad de la empresa. Dos modalidades importantes de la estructura de la propiedad que influyen en el gobierno corporativo son: (a) la concentración de la propiedad y (b) la participación accionaria (García, 2003).

La concentración de la propiedad tiene gran importancia en la política respecto del gobierno corporativo, puesto que define la distribución del poder y el control entre gerentes y propietarios. Un gran número de pequeños propietarios incrementa la separación entre propiedad y control. Por otro lado, un número reducido de ellos favorece el alto nivel de concentración de propiedad, al incrementar su control del manejo y la disminución de los problemas relacionados a la diferencia entre propiedad y control de la empresa (Tipuric, Hruska, & Aleksic, 2007). Al encontrarse la propiedad concentrada, es más viable su intervención directa en la relación que mantiene con el control de la compañía (Claessens, 2006), puesto que en el funcionamiento de la junta de accionistas y del consejo de administración los propietarios toman una posición más activa en la corrección de las ineficiencias y en el compromiso con los objetivos a largo plazo (Salas, 2002).

Una teoría que se ha aplicado al estudio de la empresa y que busca explicar la relación que surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro es la Teoría de la Agencia (Palacín, 2002). Esta teoría considera que dicha relación queda definida por un contrato en el que una parte, el agente, se compromete a llevar a cabo un conjunto de actividades en beneficio de la otra parte: el principal, incorporándose



para este efecto la delegación de autoridad del principal hacia el agente para que este último pueda tomar decisiones (Jensen & Meckling, 1976). De acuerdo con lo investigado por García (2003), los intereses de aquellos que dirigen las empresas divergen con las de los dueños de ellas, pues mientras que los primeros van en busca del poder, prestigio y dinero, los últimos se encuentran interesados sólo en los beneficios que obtendrán del negocio. Por ello, se origina ineficiencia al darse una separación entre propiedad y control de una empresa. Si se considera que ambas partes buscan maximizar su beneficio, entonces se entiende el porqué se puede caer en un conflicto de intereses (Palacín, 2002). Por esa razón es importante conocer cuál es el contrato que logra que las dos partes maximicen su beneficio.

García (2003) refiere dos situaciones en las que se puede observar que los intereses de una parte pueden ir en contra de las de la otra parte: (1) cuando los directivos se comprometen con proyectos de alto costo en un corto plazo, lo que reduce la rentabilidad de empresa, incrementa los costos y afecta a la gestión de los gerentes y las posibles compensaciones por los resultados obtenidos; y (2) la diversificación de la empresa para aumentar su tamaño, pero no necesariamente sus resultados corporativos, al aceptar proyectos que no crean valor y afectan con las decisiones gerenciales a los intereses de los propietarios.

El gobierno corporativo está relacionado con el problema de la agencia en cuanto a la separación entre el manejo de la empresa y la actividad económica de ella, cuyo tema fundamental es el cómo asegurar el financiamiento para, a su vez, asegurar retorno (Jensen & Meckling, 1976; Schleifer & Vishny, 1996). Al respecto, existen dos corrientes de la Teoría de la Agencia que analizan el contrato entre el principal y el agente (Jensen, 1983).

La primera de estas corrientes es la teoría positivista de la agencia, en donde se busca identificar situaciones de conflicto entre las metas del principal y del agente y cómo es que estas situaciones pueden ser resueltas, llegando a los dos siguientes mecanismos de gobierno: (a) los contratos basados en resultados que son capaces de detener de manera efectiva el oportunismo del agente, al alinear las preferencias de agentes y principales, puesto que consideran que el beneficio de ambos dependerá de las mismas acciones que se lleven a cabo. De esta manera, logran reducir el conflicto de intereses; y (b) el desarrollo de sistemas de información que permitan que el principal pueda tener conocimiento de las acciones que realiza el agente y controlarlo para que no lo engañe (Eisenhardt, 1989).

La segunda corriente a la que se hace referencia hace referencia a la búsqueda de un contrato óptimo entre las partes, que puede estar basado en comportamientos o en resultados (García, 2003). También se asume en esta corriente, que existen conflictos de intereses entre el principal y el agente, pero considera que estos son ocasionados por una mayor aversión al riesgo por parte del agente en comparación con el principal, pues aquel tiene la mayor parte de su capital humano invertido en la empresa y no puede diversificar su empleo (Eisenhardt, 1989; Zajac & Westphal, 1994). Se establece que el punto central del modelo de contrato a emplear, gira en torno a la información que maneje el principal acerca de las acciones que realiza el agente. De esta manera, si hay información completa y el principal conoce que es lo que hace el agente. Entonces, un contrato basado en conducta es el más eficiente. En el caso de que no exista información exacta acerca de lo que hace el agente, puede ocurrir que, o bien, tanto el principal como el agente actúen bajo objetivos diferentes, o que éste último no actúe de acuerdo con lo convenido entre ambos. Estas

situaciones generan conflictos de interés, por lo que el principal tendrá las siguientes opciones para actuar: (a) invertir en sistemas de información para poder descubrir la conducta del agente y poder ejercer un control efectivo, o (b) realizar contratos con el agente basados en resultados, lo que transfiere parte del riesgo a este (Eisenhardt, 1989).

En las organizaciones en las que existen relaciones de agencia, surgen costos, tanto por parte del agente como del principal cuando ambas partes buscan cerrar la brecha que se genera por la divergencia de intereses. Estos son los llamados costos de agencia (Palacín, 2002), y que pueden referirse al intento de regular la intensidad de la conducta del agente mediante controles financieros, o al manejo de la información en la relación. En el primer caso, se puede afectar el resultado de la empresa (Baysinger & Hoskinson, 1990), y aunque algunos autores indican que en las compañías en las que los incentivos son fuertes los rendimientos serán mejores (Habib & Ljungqvist, 2005), se debe tener cuidado con el uso de incentivos de compensación para alinear los intereses de propietarios y gerentes. Porque ello puede funcionar como un arma de doble filo puesto que, el manejo del riesgo por parte del gerente puede finalmente resultar un costo alto para el propietario. Se debe considerar que los incentivos económicos más elevados no siempre obtendrán mejores resultados de parte de la alta administración, ya que su efectividad se encuentra relacionada, a la vez, con el manejo del riesgo de las situaciones a las que se encuentran sometidos. Esto sucede, ya que existe una relación inversa entre los niveles de riesgo de la compañía y el grado en que los incentivos de compensación que son usados para la dirección de la empresa (Zajac & Westphal, 1994).

La efectividad de los incentivos también se encuentra relacionada con el



tamaño de la compañía y la industria (Habib & Ljungqvist, 2005) y, a la vez, están ligados a un rango de variables que incluyen la asimetría de la información, los costos de agencia y los costos de propiedad. Las investigaciones acerca de la teoría de la agencia sugiere que los accionistas mayoritarios tienen la habilidad para mitigar los problemas de agencia, influenciando en las decisiones que se tomen en ellas y que las compañías que operan en un entorno altamente competitivo tendrán mayores incentivos para mostrarse en el mercado debido a que tienen un menor riesgo de perder dicha competitividad (Birt, Bilson, Smith, & Whaley, 2006).

En las investigaciones sobre la teoría de la agencia se muestra que, además de la importancia de los incentivos entre los inversionistas y los encargados de la dirección de las empresas, existen dos aspectos que deben ser considerados en la organización: (a) el tratamiento de la información en el control de las actividades ejecutivas y (b) las implicancias del riesgo y la influencia que tiene en el establecimiento del contrato entre el principal y el agente (Eisenhardt, 1989). Al respecto se sugiere que: (a) las compañías que presentan mayor riesgo buscan disminuir los costos usando contratos de compensación por incentivos con los gerentes, reduciendo así el nivel de expectativa de compensación de incentivos, y (b) las compañías que hacen uso de bajas compensaciones de incentivos pueden lograr grandes beneficios a partir de los altos niveles del control del consejo y de esta manera depender más de ese control (Zajac & Westphal, 1994).

En el segundo caso, en la investigación realizada por Eisenhardt (1989), se puede notar que el componente del manejo de la información se encuentra presente en las dos corrientes de investigación acerca de la teoría de la agencia. En la relación entre el principal y el agente, existe diferencia en la disponibilidad, uso y tratamiento

de la información, en cuanto a cantidad y contenido, diferencia conocida como asimetría. El autor de la teoría de la asimetría de la información, indica que el desempeño del gobierno corporativo depende de la manera en que el agente y el principal se comunican y de que los problemas, producto de esta asimetría, no desaparecen aún cuando las relaciones entre gerentes y accionistas están libres de conflicto (Kostyuk, 2005). Los niveles de monitoreo están inversamente relacionados con los niveles de incentivo administrativo y se dan tanto costos como beneficios en el monitoreo que se realiza sobre la alta gerencia, los cuales varían de acuerdo con la organización (Zajac & Westphal, 1994).

Para minimizar el efecto de la asimetría de la información, se realiza el monitoreo de ésta, generándose así, costos de agencia adicionales que influirán directamente en el nivel de uso de incentivos para el manejo de la empresa y se debe considerar dos situaciones en su ejecución: (1) el grado en que la empresa usa los incentivos de compensación, y (2) la complejidad de la estrategia corporativa de la empresa.

El primer punto involucra un nivel de monitoreo del directorio requerido en el caso de que los gerentes no acepten ninguna compensación de riesgo que se encuentre ligada al desempeño de la compañía. En otras palabras, los beneficios de un fuerte monitoreo son particularmente evidentes en situaciones en las que los incentivos de administración tienen sólo un débil lazo con el desempeño de la compañía. El segundo punto debe ser considerado en términos de la asimetría de la información, en la que es necesario considerar las características del agente y las decisiones y acciones que puede tomar, y que, de acuerdo a las estrategias de cada corporación, influirá de distinta manera en la empresa (Zajac & Westphal, 1994).

Pero, más allá del control que se haga de la información para eliminar los problemas de asimetría y los costos asociados a ellos, la teoría de la agencia también indica que así como se producen conflictos. Esto debido a la separación entre propiedad y control en una empresa por el medio en el cual se desenvuelve, también el entorno genera mecanismos para controlarlos (Palacín, 2002).

### 2.1.3 Mecanismos de Control

Existen estudios que muestra la existencia de varios factores que influyen en la toma de decisiones de una organización y que su cumplimiento influye de forma importante en la conducta de la empresa (Di Lorenzo, 2007). De acuerdo con lo expuesto por Jensen (1993) existen cuatro fuerzas que actúan sobre la empresa para resolver los problemas de agencia que son: (a) el mercado de capitales, (b) el sistema regulatorio legal y político, (c) el mercado de productos y servicios, y (d) los controles internos de cada organización liderados por el directorio y que se encuentran definidos en los acuerdos tomados en las juntas de accionistas y en el consejo de administración (García, 2003). Estas fuerzas influirán en la eficiencia empresarial, misma que dependerá de cómo interactúan los controles internos y externos y que marcarán el lineamiento para la dirección de la empresa, configurando entre ellos el gobierno de la misma (Palacín, 2002).

Los mecanismos de control externos pueden ser agrupados en: (a) Mercado de productos que controla la permanencia en el mercado por parte de las empresas de acuerdo con la satisfacción adecuada que esta hace de las necesidades de sus clientes, (b) mercados de trabajo de los directivos en donde se fijan los precios que se pagan por los directivos de acuerdo con el prestigio alcanzado por ellos, (c) mercados de capitales en el que se obtiene el valor que gana la empresa como consecuencia de las

acciones realizadas por los directivos, y (d) mercados de control corporativo en los que se encuentran incluidos los sistemas legales, políticos y reglamentarios (Palacín, 2002). Estos últimos ofrecen un marco regulatorio acerca de la conducta de los individuos que participan en la empresa (García, 2003). Estos mecanismos se encuentran relacionados a la forma cómo el entorno, mediante controles propios que existen en él, protege a las partes principal y agente de distintas maniobras que puedan realizar y que puedan desequilibrar la equidad en el contrato entre principal - agente.

La competencia en el mercado de productos constituye un importante mecanismo de control, sea cual sea la estructura de propiedad (Salas, 2002). Y variables como la estructura de la propiedad de una compañía pueden ser influidas por el grado de competencia en el mercado de productos (Birt, Bilson, Smith, & Whaley, 2006), pues el mercado de bienes y servicios también actúa sobre la empresa en un ambiente de competencia que presiona para que el objetivo de la compañía sea el de maximizar su valor. En caso de que esto no suceda, la compañía estará destinada a desaparecer (Ricart, Álvarez, & Gifra, 2005).

Con respecto al mercado de capitales, éste constituye un medio de control que refleja la valoración que tienen las empresas en el mercado a partir de la gestión que se realice en ellas, premiando el mercado las decisiones que conduzcan de una buena manera a la empresa con la mayor valoración de las acciones de dichas empresas (Ricart, Álvarez, & Gifra, 2005). Dentro de la Teoría de la Agencia se distinguen dos campos acerca de este tipo de control, uno que hace énfasis en cómo los mercados de capital pueden afectar a la empresa, y otra que indica que los mercados de capital no afectarán a los problemas que se verán en la empresa (Eisenhardt, 1989).

Las amenazas de la toma de control en las empresas por medio de compras hostiles también se convierten en presiones sobre los directivos con la finalidad de que estos actúen de manera eficiente (Ricart, Álvarez, & Gifra, 2005). Y se conviertan en un tipo de control desde los mercados de capitales. La toma de decisiones a partir de este tipo de situaciones busca desplazarse en el mercado para tener el control corporativo en donde la actividad hostil de toma de poder ha sido reemplazada por ejercicios de reestructuraciones internas, y fomentar la mayor participación de los propietarios en la asignación de capital en el monitoreo directo de sus inversiones (Carati & Rad, 2000). El objetivo de esto es lograr mantener la propiedad de la empresa.

El marco regulatorio propio del entorno en el que se desarrolla una empresa también ejerce control sobre las acciones que ésta realice, pues es innegable que existe influencia de la ley en el gobierno corporativo (Di Lorenzo, 2007). Y, a pesar de que el Instituto Americano de la Ley, en su publicación *Principios del gobierno corporativo* del año 1994, indica que el principal objetivo de una organización es realizar el beneficio de la corporación y la ganancia de los accionistas; también se debe considerar que la empresa está obligada a actuar dentro de los límites legales incluso si los objetivos anteriores no se cumplen (Di Lorenzo, 2007).

La ley no necesariamente es un determinante en la conducta de las empresas. Por ello, un aspecto que se debe considerar en la evaluación del control que puede ejercer el marco regulatorio está relacionado con la claridad de los mandatos legales a los cuales se ve sometida la empresa; debido a que los mandatos legales vagos no ocasionan verdaderas influencias en la conducta de la empresa. Un sistema legal en el cual se encuentren claramente establecidos los estándares legales y los cursos de

conducta por parte de los miembros de la industria generará un mayor cumplimiento (Di Lorenzo, 2007).

En general, los controles externos aseguran que se respeten no sólo los derechos de los propietarios, sino también de los grupos de interés, lo que permite el desarrollo de mecanismos que permitan vincular las decisiones de la empresa con el bienestar de ellos (OCDE, 1999).

Debido a que los principales involucrados en el gobierno de la empresa son: (a) los propietarios, (b) el consejo de administración y (c) la alta dirección, estas tres partes generan, en base a distintas consideraciones, los mecanismos de control interno con los que se conducirá la empresa (García, 2003). Los mecanismos de control interno en las empresas son establecidos por los accionistas con la esperanza de alcanzar un punto cercano de convergencia entre sus retornos y el beneficio para los gerentes (Lashgari, 2004) y se puede destacar entre ellos a los siguientes: (a) Consejos de administración, (b) diseño de contratos de compensación, (c) accionistas, y (d) estructura financiera (Palacín, 2002). Los controles internos se establecen de acuerdo con el grado de influencia legítima que tienen los distintos participantes dentro de una organización. Aquellos determinan códigos y procedimientos que deben ser atendidos por los integrantes de la empresa (García, 2003) y centran su atención en los órganos de gobierno que genere la sociedad para la supervisión (Ricart, Álvarez, & Gifra, 2005).

Se observa que los problemas de agencia en la empresa están relacionados con la estructura de la propiedad que ella maneje (Claessens, 2006). Ésta la constituyen por la propiedad de la administración, la propiedad institucional y la propiedad individual. El incremento en la propiedad de la compañía es una señal



positiva de su valor, pues los beneficios de los accionistas se conectan con los de los gerentes. Esto significa que los costos de agencia se verán reducidos cuando los gerentes tengan más acciones. De otro lado, el aumento de propiedad gerencial ocasiona que los gerentes ganen más poder para controlar la firma y reduzcan el riesgo de ser reemplazados. De ese modo, el valor de la empresa puede disminuir si el gerente no siente que puede aparecer alguien que pueda retarlo y sacarlo (Chen & Kao, 2005).

Los órganos que existen en una empresa son la junta general de accionistas, el directorio, que se encuentra encargado de la administración de la sociedad, y la gerencia encargada de la alta dirección. El gobierno de las sociedades busca la defensa del derechos de los accionistas, dentro de los cuales se encuentran algunos referidos a los métodos de registro de propiedad, transferencia de propiedad, información acerca de la empresa, participación en las decisiones, elección de representantes y participación de beneficios (OCDE, 1999).

#### 2.1.4 Junta general de accionistas y directorio

La toma de decisiones al interior de la empresa está influenciada por los propietarios, quienes a su vez orientan las acciones de la gerencia de la empresa para maximizar el valor de la propiedad. Dos modalidades importantes en que se puede presentar la propiedad de una empresa y que influenciarán en el gobierno corporativo son: (a) la concentración de la propiedad, y (b) la participación accionaria (García, 2003).

La junta general de accionistas es el órgano soberano a través del cual se ejerce el derecho de los propietarios (Aldama, 2003). Y, si bien es cierto, esta junta es el lugar donde se reúne a todos los propietarios, la experiencia muestra que la

mayor parte de accionistas ordinarios en empresas con propiedad muy difusa, se desentiende de las tareas de dicha junta, pues, en general, los costos de participar en las juntas son mayores a los rendimientos que puedan obtenerse. Por ello, estas juntas han quedado más en una reunión de rutina (Olivencia, 1998). Debido a esto, y a que, la propiedad de una empresa está distribuida en manos de muchos accionistas, deben establecerse mecanismos mediante los cuales no se requiera someter las decisiones a votación popular entre los inversionistas. De ese modo, la corporación podrá ser capaz de actuar con la suficiente rapidez que le exige el mercado, que se encuentra en constante evolución y cambio (OCDE, 1999).

Los inversionistas, conocedores de lo anterior, delegan la responsabilidad de la estrategia y la gestión sobre un directorio. Y mediante la ejecución de sus derechos de propietarios, establecen mecanismos de protección de sus intereses económicos y la regulación de los problemas de agencia que se presentan (OCDE, 1999). El propósito original del directorio es mantener un grupo independiente del manejo que vele por el interés de quienes son propietarios, a pesar del tipo de estructura de la corporación en el que no se involucra el manejo día a día de la organización (McGunagle, 2007). De esta manera, cada compañías debe estar dirigida por una junta efectiva que pueda dirigir y controlar el negocio (Cadbury, 1992).

El directorio es responsable por el gobierno de sus compañías. El rol de los accionistas en el gobierno es designar a los directores y auditores, y establecer una adecuada estructura de gobierno en la empresa, delegando al directorio la responsabilidad de configurar los objetivos estratégicos de la compañía y otorgándoles el liderazgo para hacerlos efectivos. Y de este modo, el directorio supervisa el manejo del negocio y reporta a los accionistas en su administración. El



directorio está sujeto a leyes, regulaciones y a las juntas de accionistas en general (Cadbury, 1992) y tiene la responsabilidad de representar a los accionistas monitoreando la gerencia (Swastrom, 2006).

Se pueden identificar tres tipos de directorios: (1) el directorio básico descuidado, en el que no se toman decisiones o estas no actúan directamente sobre la empresa, (2) el directorio de gobierno activo, en el que un grupo de directores van más allá del gobierno básico y se ocupa de un gobierno proactivo, pues se da cuenta que la gerencia desarrolla planes que soportan el rol del directorio, y (3) el directorio que crea valor (Cocheo, 2006). Puesto que, la estructura de gobierno corporativo puede ser usada para reducir los costos de agencia de una compañía por medio del monitoreo de las acciones de manejo y el alineamiento de los intereses de los gerentes y los accionistas, es importante para la mejor obtención de beneficios la correcta estructura, así como parámetros para la creación de un directorio que cree valor (Swastrom, 2006). Es importante para los accionistas la aplicación de un buen gobierno corporativo, ya que esto se traduce en preservar el valor de la inversión realizada y minimizar e incluso eliminar la asimetría de la información mejorando los resultados de la empresa (CONASEV, 2002).

En el Perú también se señala que la junta general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad y establece responsabilidades mínimas que estos deben cumplir, entre los que se encuentran la obligatoriedad de una reunión anual que se lleva a cabo en un lapso máximo de tres meses después de haber terminado el ejercicio económico. En esta reunión se tratan temas, designación y auditoría del directorio, y pronunciamiento sobre los resultados económicos obtenidos; así como, también, la aplicación de las utilidades que se hubieran obtenido. En lo referido al

directorio, se señalan sus deberes y responsabilidades y se establece que el número de sus integrantes debe ser acordado por los accionistas de acuerdo a las características del negocio. No obstante, este debe ser menor de tres personas, indicándose los requisitos que deben cumplir las personas para poder participar en él (Ley General de Sociedades, 1997).

#### 2.1.5 Consejo de administración y alta dirección

En las empresas en las que existe separación entre propiedad y control, se establece la delegación de responsabilidades en el consejo de administración por parte de los propietarios para que ellos se encarguen de la supervisión de la actuación de los grupos directivos de la empresa y gobierne sobre ella. El consejo funciona como nexo entre los propietarios y la empresa. Y los propietarios ejercen influencia sobre la organización, al afectar las decisiones y acciones que se realizan como lo hacen otros grupos de interés mediante las acciones que realizan sobre el dicho consejo (García, 2003).

En el marco del gobierno corporativo se debe establecer la dirección en la que se desarrollarán las estrategias, los mecanismos de control que se harán sobre el consejo de administración y la responsabilidad de dicho consejo hacia la empresa y sus accionistas (Corbetta & Salvato, 2004), al actuar de manera justa con todos los accionistas y de acuerdo con la ley y, a su vez, tener en cuenta los intereses de los grupos que tengan participación en la empresa (OCDE, 1999). El objetivo del consejo de administración es de defender la viabilidad a largo plazo de la empresa, protegiendo los intereses de los accionistas y la empresa en la obligación de los integrantes de la empresa a cooperar en este sentido (Aldama, 2003).

El consejo debe ser un instrumento de control y supervisión que alinea los

intereses de quienes gestionan la empresa y quienes aportan los recursos y sostienen el riesgo empresarial. Las principales responsabilidades de éste son las de orientar la política de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas. Para el cumplimiento de lo anterior, debe asumir las responsabilidades de: (a) aprobación de las estrategias generales de la sociedad, (b) nombramiento y retribución de la alta dirección de la sociedad, (c) control de la gestión y evaluación de los directivos y (d) identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación de los sistemas de control y de información adecuados, (e) determinar las políticas de información y, por último, (f) servir de enlace con los accionistas (Olivencia, 1998). Con estas responsabilidades, asegura la viabilidad de la empresa y la maximización del valor de ella a favor de los propietarios (Ricart, Álvarez, & Gifra, 2005). Los objetivos del comité también son mejorar los estándares del gobierno corporativo y el nivel de confianza en el reporte financiero y de auditoría, proponiendo claramente lo que pueden ver como sus respectivas responsabilidades y aquello que esperan acerca de ellas (Cadbury, 1992; OCDE, 1999).

Finalmente, en materia de decisiones, el consejo debe tener la capacidad de ejercer un juicio objetivo sobre asuntos corporativos con independencia de la alta dirección, estableciendo mecanismos de respuesta objetiva ante situaciones en las que se pueda presentar conflictos de interés (OCDE, 1999). Para ello, debe reunirse periódicamente para mantener presencia constante en la vida de la compañía. No obstante, esta periodicidad dependerá tanto de los factores propios a los que se encuentre sometida cada compañía, así como del plan anual de actividades que se haya formulado. En las reuniones que se tenga se recomienda que al menos una de ellas sea de autoevaluación acerca de calidad de trabajos, eficiencia de reglas y

efectividad del órgano (Olivencia, 1998).

La alta dirección tiene el objetivo de conducir a la empresa para que satisfaga los deseos y propósitos de los propietarios, mediante el diseño de objetivos y estrategias y la detección de oportunidades y amenazas. La toma de sus decisiones, no obstante, a la vez se ve influenciada por circunstancias propias de este grupo que en algunos casos difieren con las de los propietarios. La definición de compensaciones e incentivos para este grupo resultan ser claves para la ejecución de dichas acciones. Zajac y Westphal (1994) proponen que los directivos deben recibir gratificaciones que sean el reflejo de las consecuencias de sus acciones, asunción de riesgos, empeño y consecución de éxitos en pro de la organización, estableciéndose un sistema de premiación del esfuerzo realizado.

Los resultados de la operación en una corporación se encuentran referidos a la decisión estratégica que tome la alta dirección y esta no puede escapar de componentes de percepción, motivos y expectativas que tenga este grupo (Ibrahim & Nelly, 1986). Es necesario poder incluir en el contexto del gobierno corporativo los procesos acerca de la supervisión de las decisiones, la responsabilidad sobre ellas y el contexto legal sobre el cual actúa la organización (García, 2003).

#### 2.1.6 Relación entre gobierno y resultados

La eficiencia económica es medida por la diferencia entre los beneficios económicos generados por el uso de un recurso y el costo en el que se incurre durante dicho uso (Stern, 2001). Para la evaluación de los resultados de una empresa, en términos del uso de los recursos, se recomienda establecer como objetivo último de la compañía, y criterio dominante en la actuación del consejo, la maximización del valor de la empresa o creación de valor para el accionista (Olivencia, 1998). De

acuerdo con lo anterior, se hace necesario realizar controles de la alta dirección y se establece que existe un nivel óptimo de monitoreo de la gerencia por parte de los directores y que se considera que representa una función importante en los resultados financieros que obtenga una empresa (Bonazzi & Sardar, 2006).

El gobierno corporativo afecta al crecimiento y desarrollo de la empresa de las siguientes maneras: (1) incrementando el acceso a financiamiento externo para la compañía, (2) reduciendo el costo de capital, lo que hace más atractivo el negocio para los inversionistas y, a su vez, fomenta el crecimiento, (3) mejorando el desempeño empresarial, (4) reduciendo el riesgo de una crisis financiera, y (5) mejorando las relaciones con los grupos de interés con labor social y de protección ambiental (Claessens, 2006). Es necesario indicar que utilidad y valor de accionista, vistos desde el punto de vista de la firma, no son el propósito final de la compañía; pero sí un fin instrumental para prevenir la falta de acción y asegurar que todos los miembros de la compañía realizan sus contribuciones respectivas (Koslowski, 2000).

### 2.1.7 Valores

La primera obligación de una empresa es el cumplimiento de su misión dentro del marco legal general. No obstante, la empresa también tiene una responsabilidad social que puede dividirse en dos niveles. El primer nivel se refiere a la continuidad de la empresa que generará beneficios sociales como consecuencia de la obtención de una buena posición competitiva en el mercado. El segundo nivel se refiere a la correcta actividad que se realice al interactuar con los diferentes grupos de interés y debe ser de carácter voluntario (Aldama, 2003).

Los valores corporativos se encuentran determinados por tres mecanismos de gobierno: (1) estructura de prioridad puesta para minimizar los costos de transacción,

(2) composición de directorio en quienes delegan derechos de decisión otorgada por los propietarios y grupos de influencia representativos, e (3) influencia de los grupos de interés en las negociaciones que se realizan (Thomsen, 2004). No se puede considerar que los valores al interior de una empresa deban ser democráticos debido a que: (1) el gobierno corporativo aloja poder sobre sus accionistas basado en la cantidad de dinero que ellos inviertan y no de su estatus como personas, y (2) Los grupos involucrados se encuentran privados del derecho a voto hasta que ellos muestren la intención de compra de acciones (Joo, 2006). Se debe tener en cuenta, además, que estos no buscan ser homogéneos y que, a la vez, pueden ir cambiando de acuerdo con el ciclo de vida de la corporación y se adaptarán a la coyuntura en la cual la corporación se encuentre en determinado momento (Thomsen, 2004).

Dentro del marco de los derechos de los accionistas, se recogen: (a) los derechos básicos referidos al correcto registro de la propiedad y las operaciones que se puedan realizar sobre ella, (b) el acceso a la información que sea necesaria para la toma de decisiones, (c) la participación en la designación de los miembros del directorio, y, finalmente, (d) la participación en forma efectiva y equitativa en la toma de decisiones y en las utilidades que se obtengan del funcionamiento del negocio (CONASEV, 2002).

Se debe proveer de un sistema de control societario que actúe de manera eficiente y transparente, al favorecer la protección de los derechos de los accionistas y asegurar que se presente información oportuna, precisa, en cantidad y calidad suficientes acerca de los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo (CONASEV, 2002). A su vez, se debe buscar siempre que el trato entre los accionistas sea equitativo y no debe buscar el favoritismo de unos



sobre otros (OCDE, 1999).

El principio de la transparencia en la información se basa en cuatro propiedades: (a) toda la información relevante para los inversores se transmite al mercado, (b) la información que se transmite es correcta y veraz, (c) se transmite de forma simétrica y equitativa, y (d) la información se transmite en tiempo útil (Aldama, 2003). Para mejorar la transparencia, una compañía deberá utilizar indicadores como los dividendos, recompra de acciones e inversiones. Las inversiones pueden estar referidas a innovaciones, por lo que esta última puede hacer las veces de una señal de información acerca de la mejora de la transferencia en una compañía (Kostyuk, 2005). La demanda de información muestra asuntos importantes acerca de la asimetría de la información y los conflictos de agencia que existen entre los gerentes y los grupos de interés. La solución de los problemas de la agencia recae en la estructura y la función del directorio (Guan, Sheu, & Chu, 2007).

El marco de gobierno societario debe asegurar que se respeten los derechos de los distintos grupos de interés que indica la ley y que estos sean merecedores de reparación efectiva si es que sus derechos son violados. Este marco también debe permitir mecanismos de incremento de participación de los grupos de interés (CONASEV, 2002).

Acerca del trato equitativo de los accionistas, esto se refiere al derecho a voto y al acceso a la información que deben tener todos los accionistas. Este derecho a voto debe ser de todos los tipos de acciones que se pueda adquirir antes de hacerlo. Además, el trato equitativo de los accionistas se refiere también a la no realización de transacciones con información privilegiada por cuenta propia o de terceros. Y a la exigencia hacia los miembros del directorio y de la gerencia a revelar cualquier



interés material en las transacciones que afecten a la sociedad, de manera oportuna y por los canales adecuados (CONASEV, 2002).

En cuanto a las funciones del directorio son: (a) actuar de buena fe velando por los intereses de los accionistas evaluando, aprobando y dirigiendo no sólo la estrategia corporativa y la gestión de los ejecutivos principales, sino su remuneración, y (b) ser parte de los mecanismos de control interno, ya que deben realizar seguimiento y control acerca de los conflictos de intereses que puedan ocurrir entre la administración, los miembros del directorio y los accionistas. De esta manera, el directorio es capaz de ejercer un juicio objetivo sobre asuntos corporativos con independencia de la administración (CONASEV, 2002).

## 2.2 La empresa familiar

El estudio de la empresa familiar ha evolucionado en los últimos años. Antes se pensaba que empresa familiar era sinónimo de empresa pequeña, con escasa organización y poco crecimiento (Martínez & Rodríguez, 2006). Pero la existencia de grandes empresas como Wal Mart, Cargill, Gap, Fiat, Benetton, Ferrero, Marriott, Levi - Strauss, Hallmark, Johnson, Estée Lauder, McGraw - Hill, conocidas mundialmente y de gran prestigio, permite reflexionar sobre la importancia de la empresa familiar (Monteferrante, 2006). Además de las 500 empresas más grandes de mundo, el 37% son empresas familiares. Entre las que destacan: Wal Mart en primer lugar, Ford Motor en segundo lugar, Samsung en el tercero, Banco Santander en el decimosexto, Corte Inglés en el sexagésimo sexto y Mercadona e Inditex en los octogésimo quinto y centésimo décimo sexto lugares respectivamente (American Management Services, 2006; Fundación Nexia, 2007).

En el Perú existen grandes y reconocidas empresas familiares, por ejemplo:

Grupo Graña y Montero, Grupo Gloria, Grupo Wong, Grupo Benavides, Grupo Romero, y Grupo Añaños que junto a la mediana, pequeña y microempresa familiar brindan empleo a un gran sector de la población y representan la “Espina Dorsal del desarrollo económico” (Gómez, 2003).

La empresa familiar es el motor de la economía de un país. Logra cambios cruciales en la disminución de la pobreza y mejora la calidad de vida de las personas. Es importante entenderla, comprenderla, y propiciar su formación y crecimiento (Gómez, 2003). Las empresas familiares son protagonistas esenciales en la economía de un país, de allí el interés de fortalecer su estructura y lograr su continuidad (Lansberg, 2000).

Las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (American Management Services, 2006). En América del norte, la empresa familiar comprende entre el 80% y el 90% del total de las empresas, representando aproximadamente el 50% del producto bruto interno y el 60% del empleo. En la Unión Europea, la empresa familiar representa, aproximadamente, el 70% y en Latinoamérica representan un promedio de 90% (American Management Services, 2006).

La pequeña y microempresa en el Perú, representa el 98% del total de empresas peruanas de las que, la mayor parte, son empresas familiares (Sunat, 2005). La importancia de la empresa familiar radica en que el mayor número de empresas en el mundo son empresas familiares (Gallo & Cappuyns, 2004a).

Una de las principales preocupaciones sobre empresa familiar consiste en el elevado índice de quiebra o mortandad. Por lo tanto, de menor esperanza para permanecer en el tiempo (Gallo & Cappuyns, 2004a). Sobre este punto, la permanencia de la empresa familiar en el tiempo, existen un gran número de

quiebras: solamente el 40% de las empresas familiares se mantienen a la segunda generación, 12% a la tercera generación y 3% a la cuarta generación (American Management Services, 2006).

Estas características de la empresa familiar han despertado el interés de los académicos por realizar una mayor y profunda investigación acerca de la competitividad de la empresa familiar (Sharma & Zahra, 2004). Existen diferentes enfoques sobre el concepto de empresa familiar que dificultan la comparación estadística entre diferentes sociedades, países, bloques económicos y continentes (Salomón, 2006). Por eso, es importante lograr un concepto de empresa familiar compartido y estandarizado internacionalmente, lo que contribuirá a mejorar las futuras investigaciones (Astrachan & Shanker, 2003).

#### 2.2.1 Antecedentes de estudios

El tema de estudio de empresas familiares en países desarrollados ha evolucionado rápidamente, pues cuentan con diversas instituciones de empresa familiares y áreas especializadas de prestigiosas universidades para la investigación profunda de este tema.

Según Davis, Gersick, McCollom y Lansberg (1997), el estudio de las empresas familiares como un sistema empezó con artículos escritos en 1960 y 1970 (Ej. Calder 1961, Donnelley 1964, Levinson 1971, Barry 1975, Danco 1975, Barnes & Hershon 1976). Hasta mediados de la década de los ochenta, el campo quedó formulado por pocos autores, se caracterizó por el análisis metódico y la investigación superficial. La sucesión se convirtió en un punto clave en los temas de empresa familiar (Sharma & Zahra, 2004).

Desde 1980 hasta mediados de 1990, existieron varios estudios de diferentes

disciplinas basados en el interés de temas y metodología de estudio. La sucesión continuó dominando este campo. Pero entre los años 1988 y 1997, además de sucesión, comenzaron a aparecer temas de relaciones interpersonales, dinámicas de negocio, rendimiento de empresas, género y etnia en empresas familiares. También inició el interés en temas y métodos de estudios empíricos rigurosos (Sharma & Zahra, 2004).

A mediados de la década de los noventa, Sharma, Chrisman, y Chua (1997) realizaron un estudio en el que se demostró que las investigaciones encargadas sobre gerencia estratégica en empresas familiares presentan escasa profundización en temas de funcionamiento de la empresa. Dichos estudios se concentran solamente en temas de relaciones familiares, lo que no contribuye a lograr las metas de una investigación de negocio que consiste en mejorar la práctica de gerencia y el funcionamiento de la organización.

Chrisman de 1996 a 2003, analiza las diferentes investigaciones encontradas y detalla la participación de los estudios hasta entonces realizados en los diferentes temas de empresa familiar: sucesión 22%; rendimiento económico 15%; gobernabilidad de empresas 10%; recursos, ventajas competitivas y conflictos 6%; innovación, iniciativa empresarial, objetiva, formulación estratégica 5%; internacionalización 3%; profesionalización de la empresa familiar 2%. Se estima que existen muy pocas investigaciones basadas en análisis de información y rigurosidad de metodología. En consecuencia, el entendimiento de cada tema sigue siendo superficial (Sharma & Zahra, 2004).

Los investigadores Sharma, Chrisman, y Chua (1997) sugieren tomar con precaución la aplicación de resultados de investigaciones pasadas; por eso destacan

la importancia de entender y comprender los diferentes tipos de empresa familiar. En tal sentido, las soluciones descritas para ciertas empresas familiares no son aplicables a todas. Recomiendan a los investigadores en este campo tener en cuenta el efecto de las familias en las empresas familiares y que éstas no deben considerarse grupos homogéneos; por eso se debe tener muy en claro el tipo de familia, el tipo de negocio y el ambiente de negocio en que se encuentran (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997).

La razón de estas consiste en que la literatura logra identificar diversos problemas para la empresa familiar y recomienda utilizar ciertas soluciones; pero no explica como afectarían estas soluciones en el rendimiento de la empresa (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997).

En resumen, la investigación de empresas familiares durante los últimos veinte años no ha variado los temas. Se continúa hablando de sucesión, rendimiento, actuación económica, y gobernabilidad (Sharma & Zahra, 2004). Se demostró un incremento de rigurosidad metodológica en la investigación, lo cual se aprecia en una expansión y progreso del establecimiento de un campo independiente de estudio para la empresa familiar (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2000).

En tal sentido, los investigadores recomiendan explorar nuevos temas de estudios; y utilizar técnicas y metodología de investigación apropiadas y coherentes, de un forma clara y sencilla, las cuales contribuyan a explicar ciertos patrones de comportamiento la comprensión del la propia definición de empresa familiar (Ward, 2004).

### 2.2.2 Características y definición

En el presente estudio se identificaron diversas características y definiciones de empresa familiar. Esto demuestra la complejidad de alcanzar una definición

compartida por los investigadores en este campo (Neubauer & Lank, 2003).

Son muchos los autores que han escrito sobre este tema. Por ello, existen diferentes enfoques acerca de las características de empresa familiar. Por ejemplo, Monteferrante (2006, p. 13) indica ciertas coincidencias en los enfoques de los autores al definir empresa familiar como control de propiedad o dirección por parte de la familia, vinculación familiar con la empresa, y transferencia generacional.

El control de propiedad o dirección es entendido como posesión relevante parcial o total de las acciones de la empresa y la permanente participación en la gestión de la misma, colaborando en aquellas decisiones estratégicas de importancia en la competitividad de la empresa (Gallo, 2003). La vinculación de la familia con el negocio familiar consiste en un objetivo compartido entre la familia y la empresa. La adecuada relación armoniosa entre familia y la empresa contribuye a lograr un mejor futuro para la empresa familiar (Leach, 1996). La transferencia generacional consiste en una adecuada planificación y preparación de la sucesión para la continuidad, debiendo existir habilidades y capacidades básicas para dicha sucesión (Lansberg, 2000).

Investigaciones de Astrachan y Shanker (2003) indican cierta similitud en las características presentadas anteriormente, en las cuales se halla el control estratégico, la participación en la propiedad, generaciones múltiples, e interés de la familia en permanecer en el negocio. Estas características presentadas acerca de la empresa familiar permiten a Astrachan y Shanker proporcionar tres diferentes clasificaciones en la definición de empresa familiar. Las tres clasificaciones son: amplia, intermedia y restringida.

La definición amplia de empresa familiar requiere una moderada



participación de la familia sobre el control y dirección estratégica de la empresa familiar; la intermedia se refiere a una mayor participación de la familia en el desempeño del negocio por parte del fundador o algún descendiente de la familia; y en la definición restringida, se aprecia la participación de múltiples generaciones en el funcionamiento de la empresa (Astrachan & Shanker, 2003).

Casillas, Díaz y Vázquez (2005) describen dos métodos para determinar la influencia de la familia en una determinada empresa. Estos métodos consisten en la utilización de la escala de F - PEC y Guttman, las cuales presentan diferentes dimensiones para su análisis. Este método F - PEC consiste en la utilización de una escala, la cual se divide en tres subescalas: energía, propiedad y cultura. Se menciona escala de energía cuando la familia tiene cierto grado de influencia en la propiedad, gerencia y gobierno de la empresa. La escala de experiencia mide el aprendizaje obtenido del proceso de sucesión y el aporte de generaciones de los miembros de la familia. Y la escala de cultura considera que los valores de la familia y la cultura de la empresa son importantes en la empresa familiar (Gallo & Cappuyns, 2004b).

En cambio, la escala de Guttman, aparte de considerar las influencia de la propiedad, gestión y continuidad de la empresa se diferencia en considera una cuarta dimensión, la cual se refiere a la autopercepción de la empresa familiar (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2005). En la tabla 2, se muestra diferentes enfoques de la definición de empresa familiar planteados por los académicos en diferentes investigaciones en el transcurso del tiempo.



Tabla 2: *Definiciones de empresa familiar*

| Año  | Autor/es                     | Concepto   |
|------|------------------------------|--|
| 1986 | Bork                         | Hablando estrictamente, una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella, miembros de la familia. |
| 1988 | Lansberg, Perrow, y Rogolsky | Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen un control legal sobre la propiedad.  |
| 1989 | Barnes y Hershon             | La propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una única familia.  |
| 1989 | Barry                        | Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.   |
| 1991 | Gallo y Sveen                | Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.  |
| 1991 | Donckels y Frohlich          | Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión.   |
| 1991 | Jaffee                       | Una empresa familiar es cualquier empresa en la que varios de una empresa asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietario. Uno tiene una empresa familiar si trabaja con alguien de su familia en un negocio que pertenece a los dos o que les pertenecerá algún día. Lo esencial de una empresa familiar es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.                     |
| 1995 | Litz                         | Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en la que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida que los miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones dentro de la empresa fundadas en la familia.  |
| 1996 | Church                       | La empresa familiar es una firma, en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos al ocupar los cargos ejecutivos de dirección y ejercer una influencia decisiva sobre la política de la empresa.  |
| 1996 | Carsrud                      | Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por un grupo de "afinidad afectiva".  |
| 1996 | Ward y Aronof                | Por decirlo de una forma sencilla, una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia.   |

| Año  | Autor/es                               | Concepto  |
|------|--|---|
| 1997 | Handler                                | Se entiende aquí por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del concejo de administración. |
| 2000 | Rosenblatt, DeMik, Anderson, y Johnson | Definimos como empresa familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.   |

Fuente: Elaborado a partir de Neubauer y Lank (2003).

Leach (1996) emplea la definición de empresa familiar como aquella influenciada por una familia o cuyos miembros mantienen un vínculo familiar. De esta manera define que el control de las operaciones por parte de la familia es posible cuando ella mantiene al menos el 50% de las acciones u ocupan altas posiciones en la dirección de la empresa.

Tàpies (2004) indica que, aunque existen diversas definiciones de empresa familiar, es aquella en la cual una familia posee el suficiente accionariado para poder ejercer el control de la empresa y poseer representación de los órganos de gobierno; con el propósito de intervenir en las decisiones más relevantes de gobierno corporativo de la empresa. Además, la familia debe tener la intención de traspasar la propiedad a las diferentes generaciones.

Salomón (2006) identifica que la empresa familiar cumplan las siguientes características: (a) negocios donde más del 20% de las acciones con derecho a voto pertenezcan a la misma familia, relacionada por consaguinidad o por relaciones matrimoniales, (b) donde la empresa deberá ser concebida por el gerente general como una empresa familiar, y (c) donde al menos un miembro de la familia deberá estar trabajando como parte del equipo gerencia de la empresa.

Las diferentes definiciones mostradas por los diferentes autores dan cuenta de la complejidad de conceptualizar la empresa familiar. Si se recurre al Diccionario de la Real Academia, se encuentra que la definición de familia obedece al grupo de personas que mantienen una relación al vivir juntas, siendo ellos ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje; y que a la vez tienen condiciones de opinión o tendencia comunes. En cambio, la empresa se define como la organización unitaria que se dedica a la actividad productiva, ya sea de bienes o servicios, con fines lucrativos.

Al juntar las dos definiciones, empresa y familia se obtiene una organización dedicada a actividades industriales, comerciales y de servicios con fines lucrativos, formada por un grupo de personas relacionadas entre sí que tienen un objetivo común, muchas veces de carácter emocional.

La definición más cercana que contribuye a explicar con mayor detalle la complejidad que abarca el concepto de empresa familiar, se conoce como el modelo de los tres círculos. El modelo fue presentado por Davis y Tagiuri en 1982 y logró un importante avance en el tema; posteriormente estudios de otros investigadores contribuyeron a profundizar el tema (Leach, 1996; Davis, Gersick, Lansberg, & McCollom, 1997). Este modelo a su vez se divide en siete subsistemas, los cuales se desglosan de la intercepción de los tres círculos: empresa, familia, y propiedad.

El círculo de la familia engloba a todos los miembros de esta, los cuales pueden estar trabajando dentro de la empresa o ser propietarios legales de la empresa, también a aquellos familiares que no laboren en la empresa, y posiblemente vendieron sus acciones y no tengan propiedad de la misma. El círculo de la empresa comprende a todas las personas que trabajan en la empresa, las cuales podrán ser

personas foráneas o de la misma familia, y posiblemente poseer parte de la propiedad de la empresa. El círculo de la propiedad son aquellas personas que mantienen la propiedad legal mediante acciones de la empresa, podrían pertenecer a la familia y a la empresa (Davis, Gersick, McCollom, & Lansberg, 1997). En el desplazamiento de los miembros de la familia entre los ámbitos de las siete regiones, y lo que ello significa en sus vidas y en la de sus familiares, radica el fenómeno de las empresas familiares (Davis, Gersick, McCollom, & Lansberg, 1997).

Entender la relación empresa – familia – propiedad logrará dar a conocer la causa exacta de posibles divergencias y afrontarlas oportunamente. La región interceptada por los tres círculos, en la cual estas personas tienen vinculación con la familia, la propiedad y la empresa presenta un mayor grado de complejidad y tendencia a mayores conflictos. Para esto, la empresa deberá establecer el protocolo familiar, el cual regule las discrepancias entre los integrantes de la familia, la empresa y la propiedad. Para la presente investigación, se determinó una definición de empresa familiar, la cual se estableció según los estudios encontrados y según se adecue de manera más precisa a la realidad peruana.

Las características propuestas en este estudio para la definición de empresa familiar son: (a) que la familia mantenga el goce de propiedad, con una cantidad de acciones mayor a 20%, (b) que la familia mantenga la dirección de la empresa, al menos, con un miembro de la familia, y tome las decisiones más trascendentales del manejo de la empresa, y (c) que la familia tenga el deseo de mantener la propiedad en generaciones sucesoras (Neubauer & Lank, 2003; Astrachan & Shanker, 2003; Salomón, 2006).

### 2.2.3 Tipos y modelos

No existe una tipología de empresa definida. Existen empresas de primera, segunda o de más generaciones. Según las investigaciones realizadas por Lansberg (2000), existen tres formas básicas de empresas familiares: (a) la compañía con un dueño director, (b) la sociedad de hermanos (un hermano con mayores capacidades de líder) o liderazgo compartido (trabajo en equipo, no son solo iguales en las acciones, también son iguales en la autoridad), y (c) consorcio de primos.

La empresa con un dueño – director se caracteriza por el absoluto centralismo del dueño. No existe un acuerdo y concertación acerca de los objetivos de la empresa, el dueño es el que decide qué se hace y qué no en la organización. Por ello, es muy difícil que los subordinados participen en la gestión de la empresa. Además, si existe algún directorio formal, se acomodan a las decisiones que desea el dueño. Por lo general, esta estructura resulta llevadera en los primeros años de formación de la empresa, el crecimiento de la empresa impondrá cambiar de estructura, en la cual el personal no solamente realiza tareas operativas, sino también de gestión (Lansberg, 2000).

La sociedad de hermanos presenta una estructura compartida, la mayoría de veces equitativa, entre todos los hermanos. La dificultad consiste en llegar a un acuerdo acerca de la toma de decisiones. Por lo general, existen hermanos accionistas activos, los cuales tienen un mayor conocimiento del negocio; y aquellos accionistas pasivos, los cuales no participan activamente en la empresa. La parte ardua consiste en llegar a tomar decisiones compartidas y destinar la influencia de una forma justa acerca de las decisiones de la empresa.

La sociedad de hermanos según Lansberg (2000) presenta dos formatos

primero entre iguales y el liderazgo compartido. El primer formato se caracteriza por la formación de un único hermano líder, el cual debe demostrar ciertas habilidades y capacidades sobresalientes, por las cuales los demás hermanos se sientan seguros en brindarle su respaldo en la dirección de la empresa; y, por ende, en la administración de la parte económica de esta. El liderazgo compartido consiste en una organización, en la cual todos los hermanos trabajan en equipo. Es decir, los hermanos, además de tener acciones compartidas equitativamente en la empresa, también deben compartir la gestión de la empresa. En el liderazgo compartido, todos los miembros de la familia deben tomar decisiones concertadas de aquellas actividades de gran importancia para la empresa. La autoridad es igual para todos, y tanto las responsabilidades de logros y fracasos son asumidas por todas las partes. El inconveniente se da en el logro del entendimiento del modelo tanto al interior y al exterior de la empresa, acerca de la estructura de organización.

El liderazgo compartido en una empresa familiar ha sido recientemente investigado, generalmente se prefiere el liderazgo autónomo y que sólo un miembro de la familia tenga la responsabilidad de tomar las decisiones y la responsabilidad de propiedad de la empresa. Aparentemente, en la actualidad las empresas familiares buscan adoptar este liderazgo compartido en la sucesión, pero no existe una investigación que compruebe esta hipótesis (Lansberg, 2000).

Para finalizar las tipologías básicas, el consorcio de primos se presenta después de varias generaciones, en las cuales la familia creció exponencialmente, mientras la empresa solo pudo crecer linealmente. Por la cantidad de accionistas, la representación de la familia en la empresa se da por cada ramificación de primos extendida en el árbol genealógico. Generalmente, la administración de las diferentes



unidades del negocio se gerencian en una combinación de primos y profesionales ajenos a la familia. La repartición de utilidades resulta desmotivante por las cantidades de ramificaciones extendidas. La mayoría de primos no participantes en la empresa deciden vender sus acciones y buscar otras fuentes de recursos económicos.

En el paso de la primera a la segunda generación, la empresa familiar suele presentar un crecimiento vertiginoso. Cada día, resulta ser más complejo, principalmente en los factores emocionales involucrados en la relación entre la familia y la empresa. Existe un fundador con el compromiso de alcanzar un sueño identificado con la empresa, normalmente es apoyado intensamente por la esposa. Empero, esta primera etapa se caracteriza por la actuación solitaria del empresario, cuya escasa preparación empresarial le lleva a cometer errores en el proceso de consolidación de la empresa (Lansberg, 2000).

Finalizada esta primera etapa, el empresario debe adoptar una estructura organizacional que le permita una compatibilidad con el funcionamiento de la empresa, personal altamente calificado y una mayor gestión empresarial. Aquí es donde posiblemente comienzan a intervenir los hijos, según el interés mostrado, y la participación de personas externas a la familia. La sucesión se convierte en el principal problema de la empresa familiar, la importancia de establecer políticas claras y una adecuada comunicación dentro de la familia y la empresa, comienzan a ser imprescindibles para lograr la permanencia de la empresa familiar (Leach, 1996).

La transición de la segunda a la tercera generación suele ser menos complicada que la primera, se presenta una mayor experiencia por parte de los directivos de una anterior transición, los hijos suelen tener una mayor preparación y dominio de la gestión empresarial. El entusiasmo, compromiso y motivación por

parte de los hijos depende de aplicar novedosas herramientas de organización empresarial y proponer un mejor funcionamiento de la empresa, lo cual permita que la empresa logre un mayor crecimiento. La propiedad se torna relevante en la transición generacional de la empresa familiar, al ser una familia numerosa y dividida en varias ramificaciones, se tiene la necesidad de propiciar mayor comunicación efectiva, liderazgo y una serie de mecanismos para resolver posibles conflictos al interior de la familia (Leach, 1996).

En la tercera generación, generalmente, la empresa familiar se encuentra bien consolidada y presenta una gran diversidad de personas trabajando en la empresa; entre ellos algunos miembros de la familia y personal directivo profesional externo. Para la transición de la tercera a la cuarta generación, se requiere personal directivo altamente calificado, mecanismos financieros eficaces para facilitar las salidas a los familiares que deseen apartarse de la empresa, incentivar a los miembros familiares a compartir los valores y objetivos de la empresa familiar en un replanteamiento de la visión e inyectar a la empresa dosis de esfuerzo y entusiasmo (Leach, 1996).

Gimeno y Baulenas (2003) presentan cinco modelos de gestión de la empresa familiar, las cuales presentan dos características básicas: la identidad y la estructura de la empresa. La identidad de la empresa familiar es el valor intrínseco que representa la empresa para los miembros de la familia y la estructura son las diferentes formas de vinculación de la familia con la empresa. La existencia de cambios estructurales como, la incorporación de un directivo no familiar, la creación de un protocolo o la planificación para la sucesión podrían perjudicar a la identidad de la familia. Esto significa que cada familia tiene su propia identidad y reacciona de manera diferentes a otras.

Los cinco modelos de gestión de la empresa familiar se denominan emprendedores, diferencias, estructurado, grupo inversión familiar y empresa no familiar. El modelo emprendedor se caracteriza por estar representando por una persona. La empresa y la familia giran alrededor del emprendedor, quien controla y toma las decisiones de la empresa familiar, este sistema es viable en la generación fundadora.

En el modelo diferencias, los miembros de la familia aceptan sus diferencias y fijan límites en su gestión. Se establece una diferenciación entre las personas y sus roles, empieza la existencia de órganos de gobierno, se dispone el uso de reglas claras y se establece el protocolo familiar. En el modelo estructurado, la familia entiende que la empresa debe ser gestionada profesionalmente, inclusive por alguien externo a la familia si fuera necesario. Se presentan normas claras, las cuales no afecten el buen desarrollo de la gestión de la empresa ante diferentes conflictos personales y se consolida la profesionalización de los órganos de gobierno.

En el modelo grupo de inversión familiar, la complejidad de la familia se hace notable, la familia cumple una función de socio en la empresa, y no se siente responsable por el la estabilidad y la continuidad de la empresa, desean que otro accionista o familia asuma tal responsabilidad. El grupo familiar apoya financieramente a los miembros de la familia que deseen emprender diferentes proyectos financieros y además existe sofisticación financiera, contable y jurídica en la empresa. El modelo de la empresa no familiar se caracteriza porque la familia no toma las decisiones fundamentales de la empresa. En este caso, la empresa sigue siendo familiar, pero se plantea la posibilidad de la inexistencia de relación entre la empresa y familia, los accionistas se tratarán como socios, existe la presencia de

socios ajenos a la familia, se evita existencia de estructuras de gobierno de familia-empresa (Gimeno & Baulenas, 2003).

Entender la estructura y el comportamiento de la empresa familiar resulta prioritario para los diferentes directores que pretenden lograr una mayor competitividad y longevidad de la misma. La permanencia de la empresa familiar por varias generaciones resulta de principal importancia para los aspectos financieros de la familia (Leach, 1996).

#### 2.2.4 Etapas evolutivas

Las investigaciones realizadas por Lansberg (2000) identificaron cuatro etapas en la evolución de la empresa familiar: (a) la familia empresaria de jóvenes, (b) de mediana edad y manejo del ingreso de la compañía, (c) trabajando juntos, y (d) alejamiento de los mayores y asunción de los jóvenes. En estas etapas, se manifiestan diversos cambios, nuevos retos, acuerdos y discrepancias, los cuales afectan tanto a los padres e hijos de la familia.

La primera etapa, la familia empresaria de jóvenes, se caracteriza por la creación de la empresa. El jefe de familia muchas veces cuenta con el apoyo de su pareja y ambos trabajan intensamente para consolidar la empresa. Los propietarios tienen entre 35 y 40 años y sus hijos tienen alrededor de 18 años o menos. La dificultad de esta etapa se presenta en que los empresarios jóvenes deben aprender a sobrellevar los desafíos del negocio, las relaciones conyugales, y la educación de los hijos. En esta etapa, se debe inculcar a los hijos las competencias del trabajo en una empresa familiar. Los padres buscan un reconocimiento de la comunidad por su labor empresarial y trabajan arduamente por consolidar el negocio familiar.

En la segunda etapa, mediana edad y manejo de los ingresos, los hijos se

encuentran al término de su carrera profesional o a pocos años de acabarla. Los padres tienen entre 40 años y poco más de 50, la empresa presenta un relativo liderazgo y se encuentra consolidada. Los fundadores de la empresa familiar presentan dudas emocionales debido a su envejecimiento y a la mortalidad, existe una profunda reflexión y se preguntan si el esfuerzo realizado por tantos años valió la pena. En esta etapa, no se da la debida importancia a la evaluación de los descendientes y a los que ingresarán a la empresa.

En la tercera etapa, trabajando juntos, los fundadores tienen que haber logrado superar los conflictos emocionales; de lo contrario podría quebrantar la consolidación de la empresa. Los fundadores tienen entre 50 y 70 años y los hijos tienen entre 25 y 35 años. Los fundadores en esta etapa inculcan a los hijos los valores, actitudes y habilidades necesarias, las cuales permitirán dirigir la empresa. Los jóvenes deben demostrar su interés y capacidades necesarias, las cuales logren confirmar su compromiso de realización profesional dentro de la empresa familiar.

En la cuarta y última etapa, alejamiento de los mayores y asunción de los jóvenes, se establece el retiro del fundador, lo cual da paso al sucesor que, por lo general, tiene una edad alrededor de 40 años. En esta etapa, se presentan dos escenarios opuestos: por una parte, las ansias de los sucesores de asumir el poder y la dirección de la empresa; y, por otro lado, el desagrado de los fundadores al dejar la empresa y el terror por su pronta jubilación. La importancia de reconocer el esfuerzo logrado por los fundadores en la consolidación de la empresa y la humildad de los sucesores en esta importante responsabilidad son factores que aliviarán diversos posibles conflictos.

Cada una de estas etapas de la evolución de la empresa familiar se adapta con

mayor precisión a la empresa familiar que recién se encuentra en formación, la cual se denomina dueño director. En algunos casos, la exactitud varía según el hecho de que los empresarios tuvieran hijos a temprana edad o, al contrario, a una edad más madura; también influye si los hijos pertenecen a diferentes compromisos; en este caso podría existir una notoria diferencia de edad entre los hijos y los padres. (Lansberg, 2000).

Esto se complica aún más cuando la empresa pasa a ser sociedad entre hermanos y, posteriormente, consorcio entre primos. En la sociedad entre hermanos, es posible encontrar a miembros de la familia que se encuentren pasando por dos etapas en forma simultánea. El consorcio de primos suele ser más complejo, se puede apreciar a primos se encuentran en la etapa de ingreso a la empresa familiar, mientras que otros, en la del retiro de ésta (Lansberg, 2000).

La literatura muestra la influencia del impacto del ciclo de vida de la empresa sobre la relación padre e hijo, y señala a la vez la importancia de dicha relación en el proceso de sucesión. Además indica también que la adecuada preparación de los integrantes de la familia determinará el éxito de cada etapa del proceso (Lansberg, 2000).

Es importante establecer, en la empresa familiar, políticas y estructuras de gobierno adecuado, las cuales permitan planificar adecuadamente la conducción entre las diferentes etapas de evolución de la empresa familiar. También es importante que la familia entienda que el proceso sucesión no es aislado y debe comprender a toda la familia, en las diferentes etapas evolutivas (Lansberg, 2000).

#### 2.2.5 Oportunidades

Las empresas familiares nacen por el espíritu emprendedor de una o varias



personas integrantes de una familia; en los primeros años, muestran un crecimiento vertiginoso. Para entrar a una etapa de maduración y consolidación, son trascendentales el liderazgo y los valores organizacionales desarrollados durante la primera etapa de la empresa (Gallo, 2003).

El investigador Gallo (2003) señala que para mantener el espíritu emprendedor en las empresas familiares debe establecerse la presencia de la innovación mediante una secuencia de objetivos trazados como, la asignación de responsabilidades dentro de la empresa, la maximización de las fortalezas y la minimización las debilidades y, finalmente, la obtención de objetivos orientados a óptimos resultados.

El exceso de confianza y la rutina ocasionan la pérdida del espíritu emprendedor que la empresa exitosa muestra con mucha intensidad en los primeros periodos. Esto origina falta de innovación, resistencia al cambio, proteccionismo a los miembros de la familia que trabajan en la empresa y deseo de asegurar el patrimonio al riesgo de la actividad de la empresa. La empresa familiar empieza a perder la brújula que le permitió lograr el éxito en tiempos pasados (Gallo, 2003).

Tàpies (2004) señala que la empresa familiar afronta retos adicionales al resto de empresas debido a la presencia de lazos familiares que existen en su gestión. Precisamente, una de las causas de mortalidad de las empresas familiar consiste en la escasa preocupación del impacto de la familia en la empresa. Otras razones que causan la ruptura de la empresa familiar son: (a) la atractiva oferta de compra por las acciones, (b) la disminución del deseo de emprender, (c) la propiedad diluida (d) la diversificación y aumento del patrimonio familiar, (e) la desunión entre los miembros de la familia, (f) el escaso interés de herederos, y (g) los asuntos fiscales.

Tàpies (2004) indica que los errores más comunes en la gestión de la empresa familiar radican en: (a) que las capacidades directivas del propietario no siempre son las más adecuadas en determinadas etapas de la empresa, (b) la no adecuación a la reglas económicas del mercado, referente a pago de dividendos y a retribuciones de directivos, (c) el proteccionismo de miembros de la familia que laboran en la empresa, y (d) el retraso del traspaso de poder.

Indacochea (2007a) señala que la decisión más importante de la empresa familiar para lograr competitividad en el largo plazo consiste en la planificación de la sucesión e indica ciertos factores críticos, para la cual la empresa debe estar preparada. Estos factores pueden ser los siguientes: la capacidad de los sucesores, la unidad de la familia, las necesidades financieras, el buen manejo del patrimonio, la organización, la filosofía y los valores de la empresa. Durante el proceso de sucesión, la empresa familiar puede elegir varias opciones, tales como, la designación de un miembro familiar, la designación de un presidente externo, la designación de un gerente profesional, la liquidación de la empresa, la fragmentación de la empresa entre herederos, la venta en bloques o en partes y no hacer nada hasta la muerte del fundador (Leach, 1996).

Guerra (2003) indica que la planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar es una de las principales dificultades, empero es lo más importante para trascender en el tiempo. En tal sentido, propone la incorporación del protocolo familiar, en el cual exista una adecuada concertación de la familia, se encuentren claramente delimitados los asuntos patrimoniales y empresariales dentro de la familia, y se establezcan los mecanismos necesarios para la transición generacional mediante de la planificación de los procesos de la sucesión.

Manrique (2001) indica que un segundo problema importante de las empresas familiares es el paso de la primera a segunda generación y la llaman la triple coincidencia; la cual consiste en los siguientes aspectos: (a) la madurez del negocio, (b) la necesidad de revitalización estratégica, y (c) la disminución de las capacidades directivas de la organización. La madurez del negocio consiste en la consolidación de la empresa, pero la existencia de mayor competencia reduce los márgenes. Además, la empresa mantiene a un personal que no brinda las capacidades para cambios e innovación y, el director, con una edad madura, probablemente no desee asumir riesgos y generar mayor competitividad a la empresa.

Una tercera dificultad en la empresa familiar se halla en el inadecuado manejo de su patrimonio y la poca capacidad para la gestión de órganos de gobierno eficientes. En la familia, existe confusión en determinar la diferencia entre el patrimonio de la familia y el de la empresa. De igual forma, los beneficios generados para los accionistas son reinvertidos en la empresa y las garantías realizadas para los préstamos muchas veces son patrimonio de la propia familia. En cuanto a la ineficiencia de los órganos de gobierno, no existe una estructura adecuada de los órganos de la familia y se identifican la ausencia de consejeros externos a la familia (Casillas, Díaz, & Vásquez, 2005).

Tàpies (2004) propone la práctica de establecer elementos de prevención, los cuales determinen los límites de acceso a los miembros de la familia en la gestión de la empresa y en los órganos corporativos. También indican la importancia de establecer políticas de dividendos activos y pasivos, políticas de retribución, formación de fondos de liquidez y prevención de conflictos que puedan afectar el funcionamiento de la empresa. Todos estos elementos de prevención deben definirse

en el protocolo familiar.

Tàpies (2004, p. 24) define protocolo familiar como el “Acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservarlos en el tiempo, que regula la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa”. Desde el punto de vista de la familia empresaria, el protocolo sirve de apoyo para la profesionalización de la empresa y rescatar los valores fundamentales de la familia. En cambio, desde el punto de vista de familiar, el protocolo familiar promueve la unidad y armonía de los miembros de la familia, y conserva la cultura organizacional.

En otras investigaciones, se define el protocolo familiar como instrumento necesario y clave que ayudará a la familia a mejorar la transición generacional de la empresa, profesionalizando los procesos estratégicos de la misma, y permitiendo la regulación de las relaciones entre la familia y la empresa, y conservando los valores que hacen fuerte a una empresa familiar (Gómez & López, 2005). Se trata de un acuerdo voluntario, el cual se comparte entre los miembros de la familia y cuya finalidad es la unidad y el compromiso. El contenido de este debe servir para que los miembros de la familia confíen y amen su empresa familiar. La construcción de un protocolo sirve para que la empresa familiar logre trascender varias generaciones (Gallo, 2003).

En cuanto a los desafíos que afrontan las empresas familiares, existen dos discrepancias: (a) es preciso planificar la sucesión y la continuidad de la empresa, y (b) la planificación no mejora las posibilidades de continuidad. El éxito depende de lo educados y preparados que estén los integrantes participantes de la familia, los

accionistas y ejecutivos en el proceso de sucesión; de la comunicación de los accionistas y su capacidad de resolver conflictos. Empero, aún la planificación y preparación, no garantiza el éxito. Además, deben existir ciertas habilidades y capacidades básicas para realizar una sucesión (Lansberg, 2000).

Según Oltra (1997, p. 44), “la planificación de la sucesión es importante para la supervivencia de la empresa”, se debe buscar una visión en la empresa, la cual apoye a la sucesión y encontrar un nuevo paradigma “proyecto común de empresa”. Sucesión de líderes es una de las tareas más cambiantes en la vida de una organización. Los líderes de una organización son las personas claves, encaminan a la empresa con seguridad y confianza mediante estrategias, pueden localizar a la organización en una posición superior a su competencia. Pero existe el peligro de que aparezca un mal líder, cuyo desempeño quebrante la ventaja competitiva de la organización y ocasione un letargo a esta (Lansberg, 2000).

La incorporación del sucesor en la empresa familiar debe ser evaluada responsablemente tanto por la empresa y la familia, además se debe tener en cuenta que ningún miembro de la familia tiene el puesto asegurado dentro de la empresa familiar. Este debe ganarse sobre la base de competencias, habilidades y actitudes, las cuales logren ser evaluadas por profesionales no integrantes de la familia. La incorporación del sucesor a la empresa familiar significa que las relaciones familiares y la productividad de la empresa deben mejorar sustancialmente. Por ello, el sucesor y la familia deben asegurarse y analizar el grado de compromiso, motivación y considerar los aspectos de estabilidad económicas y el crecimiento del sector de la empresa. La decisión final de incorporar el sucesor a la empresa debe ser la más acertada posible para el beneficio de la empresa y la familia (Buchholz, Crane,

Nager, & Ortega, 2000).

Por lo anterior, resalta la importancia de las estructuras de gobierno como motor de una empresa familiar y la capacidad de utilizarlas eficientemente para facilitar una adecuada sucesión. También, son importantes los aportes vitales de un directorio activo e independiente y un concejo familiar (Lansberg, 2000). Para esto, existen límites de poderes y funciones que se deberían tener claros en una empresa familiar entre un directorio independiente, los accionistas que buscan la rentabilidad y el concejo familiar que incorpora valores y creencias en la empresa. La asamblea de accionistas debe tener la función principal de educar a los integrantes de la familia acerca de sus derechos de propiedad (Lansberg, 2000) y mantener la unidad de la familia.

En otras investigaciones se ha determinado la importancia de las relaciones de los miembros de la familia para el éxito de la empresa familiar (Davis & Tagiuri, 1992; Gallo & Cappuyns, 2004b; Dyer, 2006). La unidad de la familia es una de las fortalezas claves en la empresa familiar y de gran importancia para continuidad del éxito de la empresa. Pero también, se ha determinado que la debilidad más peligrosa es la desunión, la cual puede causar el fin de la empresa. Para esto, es importante un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa, el cual genere normas claras y específicas que apoyen a la organización de la empresa, y logren afirmar las ventajas competitivas de la empresa, las cuales se basen en la unidad, compromiso y confianza. Estos factores importantes deben desarrollarse hacia la comunidad de las personas pertenecientes a la empresa familiar, entre los miembros de la familia y aquellos que pertenecientes a la familia, pero que no trabajan dentro de la empresa. La importancia de estos factores se convierte en relevante porque



permite establecer la mayor ventaja competitiva que posee una empresa familiar ante una empresa no familiar (Gallo & Cappuyns, 2004b).

La muestra de unidad y compromiso se evalúa de acuerdo al esfuerzo, lealtad y al hecho de compartir la ilusión de un mejor futuro (Lansberg, 2000). El esfuerzo es la acción enérgica y el vigor hacia la empresa familiar, la lealtad es la veracidad y el carácter leal de todos los miembros de la familia para la empresa y, la ilusión, la esperanza de un sueño compartido teniendo como centro la empresa familiar (Real Academia Española, 2007). En consecuencia, la carencia de la unidad y compromiso produce el debilitamiento de la estructura de la empresa familiar y pone en peligro su permanencia en el tiempo, lo cual se demostró en diferentes investigaciones y es la causa más común del quebrantamiento de la empresa familiar (Davis & Tagiuri, 1992).

Según Davis y Tagiuri (1992), precisan que de la superposición de empresa, propiedad y empresa, surgen atributos claves de la empresa familiar, los cuales son (a) roles simultáneos, (b) identidad compartida, (c) historia común de toda una vida, (d) compromiso emocional y confusión, (e) el lenguaje privado de los parientes, y (f) significado de la compañía familiar.

En el primer caso, de acuerdo a la superposición, los miembros de la familia pueden tener tres roles simultáneos entre parientes, propietarios y gerente. Esto permite centralizar la toma de decisiones, actuar de forma rápida y aumentar la lealtad hacia la familia. En cambio, la desventaja consiste en la ansiedad de los familiares por la confusión de los roles.

En el caso de la identidad compartida, se destaca la importancia de la buena imagen de la familia, la cual debe guardar coherencia con el comportamiento de los

miembros de la familia. Por ello, la familia vigila y asegura que los miembros de la familia actúen de una forma adecuada con sus diferentes grupos de interés. De esta manera, se crea una serie de conflictos, en el cual algunos miembros de la familia se molestan en ser vigilados; y, por otro lado, descontento de aquellos miembros de la familia con respecto a los familiares que desprestigian la reputación de la familia.

La historia común de toda una vida se aplica en situaciones en los cuales existen miembros de familia trabajando juntos en la empresa familiar, los cuales, al vivir juntos, conocerse muchos años y compartir experiencias positivas y negativas, pueden utilizar esa relación para influir en un sentido constructivo o destructivo en el bienestar de la empresa. Y sobre el compromiso emocional y confusión, según las diversas experiencias vividas a lo largo del tiempo, los miembros de la familia mantienen sentimientos positivos y negativos entre ellos, lo cual se manifiesta mediante de emociones. La influencia de emociones positivas en las relaciones laborales de los miembros de la familia determinará situaciones de confianza, lealtad y ambiente motivado. En cambio, un ambiente de relaciones y emociones negativas tiene como consecuencia la división de la compañía.

El lenguaje privado que se maneja entre parientes permite que los familiares de una empresa familiar logren comunicarse de manera más eficiente y eficaz. Con esto, logran mayor rapidez en las tomas de decisiones. En el caso de que no se utilizara de una forma clara y entendible, podría afectar negativamente la relación con sus parientes y, también, con los miembros que no pertenecen a la familia. Finalmente los miembros de la familia, según la relación que establezcan con la empresa familiar, tenderán a enlazarse emocionalmente con un significado especial de pertenencia. Este sentido de pertenencia y cariño hacia la empresa generará una

fuerte cultura organizacional, pero a la vez podría generar conflictos entre los parientes.

Según los autores Davis y Tagiuri (1992), la importancia de conocer los atributos claves de la empresa familiar, los cuales pueden causar tanto ventajas y desventajas dentro de la empresa. Los autores sugieren a los gerentes de empresas familiares estar preparados para minimizar las posibles desventajas y maximizar las ventajas al presentarse las situaciones descritas por la superposición de los grupos de pertenencia: familia, gerencia y propiedad.

Otro tema que ha tomado mayor importancia en los últimos años consiste en el efecto de la familia en el buen funcionamiento de la organización, el cual es muy discutido y presenta discrepancias en diferentes investigaciones. Dyer (2003) cuestiona que muchos investigadores no consideran seriamente el efecto de la familia en el rendimiento de la empresa y sus variables.

Según Martínez, Stohr, y Quiroga (2007), al estudiar la influencia de la propiedad de la familia en la empresa, establecen que la empresa familiar posee mejores rendimientos que las empresas no familiares. En este sentido, es recomendable entender el efecto de la familia, basado en la teoría de la agencia y los recursos dentro de la empresa; para, luego, examinar y comprender la relación entre las familias y el funcionamiento de la organización (Dyer, 2006).

Las variables típicas que afectan el rendimiento de una empresa familiar son: la industria, el gobierno de la empresa, las características de la empresa (social, capital, estrategia) y la administración de la empresa. En cada una de ellas, la familia tiene un impacto notable y presenta un efecto directo en el rendimiento de la empresa (Dyer, 2003).

En la industria, las empresas familiares presentan la tendencia a encontrarse en industrias con ventas temporales y de limitado capital intensivo (Gallo, Tàpies, & Cappyuns, 2004). Anderson y Reeb (2003), demuestran que el gobierno de la empresa familiar tiene la característica de incrementar el beneficio de agencia según la intensidad de unión de los gobiernos. Pero estas no vendrían a ser las únicas características, la etapa de evolución de la empresa familiar, el tipo de empresa, el ciclo de vida de la empresa y la relación con la familia también impactan significativamente en el rendimiento de la empresa (Dyer, 2006).

Anderson y Reeb (2003) encontraron que las empresas más jóvenes (menores a 50 años) tienen mejores rendimiento que las empresas de mayor experiencia. Existen diferentes motivos, pero, en distintos estudios, se encontró que el ciclo de vida de la empresa y, la evolución de la familia y propiedad intervienen en el resultado del rendimiento.

Villalonga y Amit (2004) estudiaron que el manejo del fundador en la empresa familiar es significativamente mejor que la segunda generación y, al comparar al fundador de la empresa familiar y la empresa no familiar, destacan la existencia de un efecto del fundador y no un efecto de la familia (Dyer, 2006).

Kertész y Atalaya (1999) indican que los fundadores de empresas familiares presentan un rechazo a la delegar el poder y a planificar la sucesión, además presentan resistencia al cambio y a la profesionalización de la empresa.

La teoría de agencia explica que el gobierno de la empresa familiar es más competitiva que la empresa no familiar, porque los objetivos y metas se encuentran alineadas entre la dirección y el control de la empresa; además, la empresa no incurre en costos de supervisión por la confianza existentes entre estos (Dyer, 2006).

En investigaciones recientes, Ensley y Pearson (2005, p. 278) concluyen que “los equipos de dirección en las empresas familiar son más cohesivos que los de empresa no familiares”. La explicación consiste en que la familia es capaz de lograr un gobierno unificado, metas comunes, alto grado de confianza y valores compartidos.

Se establece que existen factores favorables en determinar que en las empresas familiares se desarrolla mejor rendimiento que en las empresas no familiares. La familia desarrolla relaciones de confraternidad con los empleados, clientes, proveedores y personas afines a la empresa, realizan esfuerzos en brindar excelentes servicios para generar un buen futuro e imagen positiva de la empresa y a la familia; en el aspecto financiero, la familia posee activos propios que utilizan para apoyar a la empresa (Dyer, 2006).

En cambio, los factores de la familia que contribuyen a un resultado negativo son los costos más altos por la presencia de conflictos dentro de la familia, la inexistencia de metas compartidas y la presencia de costos, debido a que los miembros de la empresa no pueden supervisarse entre sí. En el aspecto social, la familia presenta serios problemas por la falta de confianza en personas ajenas a la familia. La inadecuada relación de la familia conduce a complejos conflictos entre la familia, la cual puede dañar la imagen de la empresa y poner en riesgo el futuro de esta. La familia posiblemente utilice los activos de la empresa para uso personal; de esta manera, daría un mal uso a los recursos financieros (Dyer, 2006).

Las empresas familiares son negocios con un poco más de aversión al riesgo y que tratan en todo momento de mantener el control sobre la compañía que dirige, entre otras razones, por un tema tradición. Este tipo de actividades financieras son

realizadas de la manera característica como el fundador las ha realizado siempre. Si bien es cierto, que la empresa familiar tienen por lo general más tiempo de existencia, los mayores beneficios están en las empresas no familiares. Además, los negocios en este tipo de empresas no resultan muy atractivos para terceros inversionistas, debido a que pueden obtener mayores rentabilidades en empresas no familiares. Adicionalmente, al no ser negocios que generalmente repartan utilidades u obtengan grandes dividendos, no resultan atractivos tampoco a familiares que no se encuentren en el negocio, al cual la empresa familiar se encuentre dedicada (Gallo, Tàpies, & Cappuyns, 2004).

Además, existe una cultura conectada con toda la organización, que forma relaciones sinceras y duraderas dentro y fuera de la empresa (Miller & Breton, 2005). La desventaja de este tipo de empresa es que no siempre existe un acuerdo entre la familia y la empresa para el desarrollo de estrategias y alcanzar metas (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997).

Por tal motivo, el empresario debe ser cuidadoso al analizar la causa de los problemas y la aplicación de soluciones en la empresa familiar. Además, debe comprender la influencia de la familia en la empresa y los mecanismos de prevención que se puedan obtener para posibles conflictos. Para concluir, Manrique (2001) indica que el éxito de un empresario se encuentra en transferir a las futuras generaciones una organización con valor creado.

### 2.3 Gobierno corporativo en la empresa familiar

La propiedad en una empresa familiar se encuentra concentrada y esta característica, además de otras propias de los lazos familiares, le confiere características beneficiosas como por ejemplo la agilidad en la toma de decisiones, la



facilidad de comunicación entre los propietarios y la alta dirección, el alineamiento casi natural de los objetivos en los grupos de propiedad y control, y la disminución, aunque no la eliminación, de los costos de agencia (Davis & Tagiuri, 1992; Lansberg, 2000; Gómez, Núñez, & Gutiérrez, 2001; Hoopes & Miller, 2006; Miller & Le Breton-Miller, 2006a; Schultze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

El reducido costo que algunas empresas familiares obtienen mediante el aprovechamiento de sus ventajas comparativas ocasiona mejores condiciones en cuanto a la posibilidad de excedente de recursos. Ese excedente y la preferencia de la inversión a largo plazo crean una oportunidad competitiva única de poder diversificar la cartera de inversión de la familia bajo ciertas condiciones, lo cual favorece que los propietarios inviertan en diferentes tipos y niveles de propiedad y control, y en diferentes horizontes de inversión protegiendo el capital familiar y favoreciendo la continuidad de la actividad empresarial en el largo plazo (Hoopes & Miller, 2006). El anterior es un ejemplo de las ventajas que puede tener una empresa de propiedad familiar frente a una que no lo es. De otro lado, el componente emocional en una empresa familiar puede desempeñar un rol negativo en el desempeño de la empresa (Davis & Tagiuri, 1992).

Es necesario que se busquen las maneras apropiadas para definir las estrategias correctas, puesto que los propietarios de las empresas familiares buscan que ellas mantengan su actividad en el largo plazo y que dicha actividad se ejecute con vinculación familiar y bajo el control de la familia (Lansberg, 2000). El aprovechamiento de las características propias de este tipo de empresas, como el mencionado acerca de las posibilidades que se ofrecen a partir de los bajos costos que pueden obtener, indica que la propiedad de una empresa familiar cuenta con

suficientes herramientas para alcanzar el éxito (Hoopes & Miller, 2006).

Para que las acciones a tomar no se vean contaminadas por componentes ajenos a la actividad de alguno de los grupos que participan en ellas, es necesario que se defina quiénes participan y cómo se relacionan con la empresa, pues la diferenciación entre el ámbito familiar y empresarial mejora los niveles de profesionalización en la empresa y el establecimiento de objetivos claros que a largo plazo aseguran la permanencia de la empresa en el tiempo (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

### 2.3.1 Relación entre la familia y la empresa

Se reconocen tres subsistemas en una empresa familiar que son: empresa, propiedad y familia. La relación que se establezca entre estos tres grupos influirá en el desempeño propio de la empresa; por lo que es necesario que los roles y funciones de cada uno de ellos se encuentren claramente definidos para evitar que se entorpezcan la planificación y ejecución de acciones en la empresa. Esto debido a que cuando la empresa familiar crece también lo hace el número de accionistas familiares y no familiares, con lo cual aumenta el potencial de conflicto de intereses entre las partes de propiedad y dirección de la empresa. Debido a que el consejo de administración es el encargado de gobernar la empresa, este debe considerar la relación entre propiedad y empresa, teniendo en cuenta cómo es que afectan las dimensiones familiares por las decisiones que se tomen (Instituto de la Empresa Familiar, 2005; Palacín, 2002). Debe considerarse que en la práctica la distinción propuesta resulta difícil de llevar a cabo pues es común que los propietarios desempeñen más de un rol de manera simultánea, por lo que algunos autores consideran que esta situación de confusión entre gobierno y dirección en la empresa

constituye una debilidad en la empresa familiar pues se convierten en una traba al momento de tomar decisiones para la solución de problemas (Braun & Sharma, 2007; Gallo, 2005). Esta presumible debilidad también es identificada como una oportunidad por otros autores, quienes afirman que esta característica añade agilidad a la toma de decisiones en las empresas familiares para la toma de decisiones (Davis & Tagiuri, 1992).

Para lograr que los accionistas se encuentren satisfechos con la empresa se debe contar con mecanismos que puedan tratar los temas de la empresa, la familia y los accionistas por separado; y que a la vez deben cumplir con las siguientes tres características: (a) identificar el sentido de la empresa así como sus valores, (b) generar el marco de normas de actuación de los miembros de la empresa, y (c) ser receptoras del consenso de los involucrados en temas de familia y temas de empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

La diferenciación entre el ámbito familiar y empresarial es importante en una empresa familiar pues mejora los niveles de profesionalización y establecimiento de objetivos claros fomentando que a largo plazo se asegure la permanencia de la empresa en el tiempo, por lo que se hace necesario como una buena práctica el establecimiento de organismos dentro de la empresa que impulsen dichos objetivos (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). La visión compartida entre los miembros de la familia en una empresa familiar es la clave de la dirección exitosa ya que asegura un compromiso compartido y una dinámica de toma de decisiones estratégica (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002).

### 2.3.2 Gobierno en la empresa familiar

La empresa familiar se encuentra dirigida en los casos estudiados de acuerdo

con dos criterios: (a) la dirección explícita de la empresa a cargo del líder familiar, y (b) la dirección basada en el consenso de los integrantes de la familia que se encuentren trabajando en la empresa (Lansberg, 2000). En ambos casos, dicho liderazgo se encuentra ligado al cumplimiento de los siguientes factores: (a) la capacidad de comunicación y participación de la dirección, (b) la orientación al cliente, (c) la capacidad de delegación, (d) la formación de la dirección, y (e) la consideración hacia los empleados de la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2002).

Le Breton-Miller y Miller (2006b) explican la conexión del gobierno corporativo y las capacidades sostenibles de la empresa familiar para una orientación a largo plazo. Para ello, los autores indican ciertas condiciones que deben mantener las empresas familiares como: (a) el control de la familia en priorizar una filosofía a largo plazo, dejando la presión de los inversionistas en intereses a corto plazo; (b) se debe establecer calidad en los miembros del directorio, para lo cual deben comprender que los conflictos familiares y agendas personales no pueden comprometer a la empresa familiar; (c) los ejecutivos de la familia deben influenciar en mantener la empresa en la familia; y (d) el directorio debe gozar la participación de miembros externos a la familia, capaces de ser imparciales y confrontar al fundador. Todas estas condiciones presentaran un mayor interés de los principales accionistas y ejecutivos en invertir en la empresa con mayor frecuencia. Aunque la inversión duradera no asegura el éxito, por ello se debe considerar otros factores de análisis y el contexto competitivo de la empresa.

Pero dirigir una empresa y gestionarla son temas que se deben considerar por separado, pues implica la definición de la dirección estratégica, la participación en

las decisiones de largo alcance y participar de la asignación de recursos importantes (Neubauer & Lank, 2003). Una característica importante para que una familia pueda gestionar una empresa adecuadamente es la fortaleza de los lazos familiares que puede ser descrito como: (a) una actitud hacia los integrantes de la familia y los demás, (b) un grado de unión que les permita el grado suficiente de actuación sin perder la intimidad familiar, (c) comunicación abierta, (d) control de las acciones realizadas, (e) participación igualitaria del poder, y (f) disposición para el cambio como elemento natural (Neubauer & Lank, 2003).

Un componente adicional a considerar dentro de la estructura de gobierno de la empresa familiar es justamente la familia y sus instituciones los cuales influyen en el gobierno de la empresa familiar que tiene en sus componentes el de los objetivos que la familia quiera transmitir a la organización. Por esta razón, es importante el aporte que realiza la familia en el concejo de administración. Este aporte podría encontrarse influenciado por cuestiones emocionales de sus directivos que a la vez influyen en características de liderazgo en la dirección, como su capacidad de comunicación y participación. El nombramiento de miembros ajenos a la familia, como consejeros externos, en el directorio añade un componente de claridad a la discusión de asuntos referidos a la empresa y la necesidad de ellos, o la cantidad de miembros de la familia como directores en el organismo dependerán de las características propias de la empresa y de la familia propietaria, así como de los objetivos que se tengan (Corbetta & Salvato, 2004). Estos consejeros externos deben reunir cualidades que propicien la generación de valor en la empresa dentro de las cuales se puede citar: Honestidad e integridad, discreción y confidencialidad, Convicción en sus planteamientos, objetividad e independencia, compromiso,

entusiasmo, responsabilidad, entre otros (Gallo, 2005). Para la configuración del directorio, las familias deben comprender la necesidad de una conformación propia según sus características en donde será función del directorio cumplir con proveer de los recursos y dirección necesaria.

Las empresas familiares pueden optar por el modelo de administración a utilizar: la administración individual a cargo del líder familiar, los grupos de dirección formados en su totalidad por familia, los grupos de dirección mixtos en donde participan miembros de la familia y terceros. Dependiendo del modelo de administración elegido, y de acuerdo al tamaño de la empresa y de la familia, estos modelos deberán ser sistemas cada vez menos informales (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

### 2.3.3 Instituciones familiares

Los grupos humanos requieren de estructuras de gobierno para actuar unificadamente, y la familia no es ajena a esa realidad. Existe una relación entre el éxito entre las empresas y el establecimiento de normas al interior de la familia que permita manejar la distribución de poder, la composición de los órganos clave de la empresa y los mecanismos de solución de conflictos. Dicha norma puede no estar explícitamente formulada pero el conocimiento y el respeto de la misma es fundamental (Neubauer & Lank, 2003).

Cuando los miembros de una familia empresaria se reúnen para tomar decisiones acerca de la empresa, se empiezan a consolidar algunas instituciones dependiendo del número de participantes de la familia que se encuentren involucrados en dicha toma de decisión. Adicionalmente a la reunión de miembros, también pueden crearse otras instituciones familiares con funciones más específicas



acerca de los temas de la empresa.

Dentro de las instituciones familiares, se encuentran comprendidos la asamblea familiar, a la cual pertenecen todos los miembros de la familia y el concejo familiar integrado por sólo unos integrantes de la familia, quienes tienen el control de la participación de la familia en la empresa. Estas instituciones actúan como organismos de agrupación de los propietarios de la empresa con la finalidad de resguardar la armonía familiar, servir de nexo informativo entre la empresa y la familia, y generar y ejecutar los mecanismos necesarios de participación de la familia en la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

Las funciones del concejo de familia son entre otras la de establecer los enunciados estratégicos de la empresa en coordinación con el concejo administrativo, mantener la disciplina en el ámbito familiar para evitar interferencias con el desarrollo de las actividades de la empresa, preparar la sucesión familiar y establecer los estatutos de actuación de la familia en asuntos referidos a la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

El concejo de administración puede estar constituido como uno único o como un concejo doble. En el primer caso, se trata de un concejo en donde pueden participar directivos y no directivos, y en donde todos tienen los mismos derechos y responsabilidades. En el segundo caso, se trata de dos concejos: un concejo de vigilancia compuesto por miembros que no participan en la dirección y que no son empleados de la empresa, y un segundo concejo de dirección compuesto por directivos de la empresa. Las funciones de este concejo en una empresa familiar dependerán de las tareas que se le asignan y su nivel de participación en ellas (Neubauer & Lank, 2003).

#### 2.3.4 Protocolo familiar

En la interacción de control de la empresa mediante las instituciones familiares es necesario el establecimiento de parámetros con los que se manejará la familia y esto hace necesario que la familia también maneje normas que estarán contenidos en un código de conducta familiar o protocolo (Neubauer & Lank, 2003).

En este documento se establecen los roles, responsabilidades y funciones de la familia en relación con los asuntos empresariales. Al tener cada familia características muy distintas unas de otras y componentes emocionales tan difíciles de incluir en una estandarización, el protocolo familiar es particular para cada caso y no existe un modelo universal que pueda ser aplicable (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

Un protocolo familiar para ser efectivo deberá contener al menos la siguiente información: (a) los valores de la familia y aquellos que quiera instaurar en la empresa; (b) los objetivos de la familia en el actuar de la empresa; (c) los órganos de gobierno de la empresa y de la familia así como sus normas de funcionamiento; (d) criterios de incorporación de accionistas, repartición de propiedad, participación de la familia en los órganos de gobierno de la empresa y mecanismos de acceso a la información de la empresa para los miembros de la familia; (e) planes de sucesión, así como acciones de contingencia a tomar en caso de suceder imprevistos; y (f) criterios de tratamiento de casos de conflicto (Gómez, 2005; Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

Se debe considerar en el protocolo la información que la familia quiere que sea insertada en la empresa considerando que los valores de la familia son transmitidos a la empresa familiar por el fundador para que sirvan de marco de

actuación ante las distintas situaciones, además la familia define también los objetivos, misión, visión, estrategias y unidades de negocio en la empresa. Un factor importante para considerar en el protocolo familiar es la definición del cuándo la empresa dejará de ser familiar haciendo explícitas las razones y condiciones a cumplirse para que esto ocurra (Gómez & López, 2005).

#### 2.4 Análisis del sector textil

La historia del sector textil puede ser dividida en etapas para permitir un mejor análisis de su evolución. Los cambios que se han dado en el sector, los logros y los fracasos de sus empresas pueden ser observados desde la perspectiva de las políticas establecidas, bajo cada gobierno vivido en el país y de la coyuntura social desarrollada en cada periodo. Las entrevistas a expertos realizadas en el marco del presente estudio ayudaron a ilustrar este relato.

En el lustro transcurrido entre 1980 y 1985, el Perú pasó por un periodo de reestructuración después de la dictadura; y, por ello, las políticas de Estado y el desarrollo no estaban muy definidas y no proponían una estrategia integral para las industrias en general. Fue también una época, en la cual el resentimiento social de los estratos socioeconómicos menos favorecidos incubó movimientos de expresión revolucionaria muy fuerte. Este periodo de gobierno suele identificarse como de transición y reacomodo.

En 1985, el gobierno aprista instaló una política heterodoxa basada en el fomento del consumo interno con el objetivo de repotenciar la industria en todos los sectores de producción nacional. Ello desencadenó un gran auge en las empresas productoras de bienes dado que toda su producción era consumida en su totalidad, mientras que los precios de los productos terminados eran controlados por el Estado

para que no se produjeran desequilibrios. Esa política representó un periodo de bonanza económica para todos los sectores y el textil no era la excepción. No obstante, ese crecimiento no era del todo real dado que, en un mercado tan protegido, empezó a surgir la hiperinflación. El proyecto de subvención de la moneda para la inversión en tecnología no fue aprovechado para este objetivo y las facilidades tributarias no sirvieron para un apoyo a la industrialización como se pretendía, sino que, por el contrario, significó una erosión a la economía del país.

La consecuencia para el sector textil, con respecto al desarrollo de la industria, fue que no se invirtió en consolidar tecnología que hiciera competitiva a las empresas. Pues la competencia se basaba en quién estaba capacitado de producir suficientes productos, no necesariamente con estándares de calidad elevados, y no representó una temporada atractiva para la inversión.

Otro aspecto que influyó directamente en el sector textil durante estos años fue el terrorismo. Movimientos subversivos se infiltraron a los sindicatos de las fábricas textiles, las cuales estaban afiliadas a los sindicatos centrales. Un ejemplo de esto fue el caso de la empresa La Unión, la cual era la más representativa en esa época dada su total integración vertical, una de las representativas de la época. Sus directivos fueron amenazados de muerte y optaron por dejar la empresa y salir del país. De esta manera, los recursos y el capital salieron del mercado nacional, lo cual significó un retroceso para el sector y para la economía.

En 1990, se instauró un gobierno que se concentró en luchar contra el terrorismo, y logró eliminar a su peor etapa. Se dieron las bases para reconstrucción de la economía y el control de aspectos como la hiperinflación. Para el sector textil, fue una época de reconstrucción e inversión, recuperación política y económica.

También se observan los primeros signos de globalización y, alrededor de 1994, la apertura de mercados se hace evidente. Se empiezan a ver en el mercado productos importados del extranjero y, para el sector textil, la apertura de empresas como Saga y Ripley un poco más adelante, trajo consigo la concentración de la oferta de productos a menores precios. Empero, también se inician las grandes exportaciones del sector, principalmente de productos de algodón de tejido de punto, ya que la apertura permitió un comercio bilateral entre el Perú y los demás países. Ejemplos de ello son las empresas Topy Top y Textimax. Este último se convirtió en el primer exportador de confecciones del Perú hasta la actualidad.

A raíz de esta nueva dinámica de mercado, donde se encuentra una nueva competencia de productos más económicos, principalmente orientales, los consumidores locales ya no adquirirían toda la producción nacional. Para contrarrestar este fenómeno y no dejar que afectara el desempeño de las empresas, se debía implementar estrategias tanto de diferenciación como de expansión de mercados, así como de explotación de nuevos recursos como la lana y la alpaca, que hasta ese momento no habían sido muy desarrollados. Muchas empresas quiebran en este periodo también al no poder implementar la tecnología necesaria para estar al nivel competitivo exigido en tiempos de globalización y competencia extranjera. Los primeros eslabones de la cadena productiva en desaparecer son los distribuidores, ya que son los intermediarios los que representan costos prescindibles. Las empresas reenfocaron sus objetivos para adaptarse al cambio, algunas apostando por una reingeniería de integración vertical, otras de especialización, mientras que las que decidieron no seguir en el rubro fueron cerradas, compradas o fusionadas.

Para los últimos años de la década de los noventa, la industria tomó

conciencia de que tanta apertura era un poco peligrosa para la producción nacional. Por ello, en el año 1998, aproximadamente se empezaron a evaluar mecanismos de protección, como salvaguardas y otras barreras de ingreso de productos importados al mercado nacional. Con el gobierno de Alejandro Toledo, iniciado en 2001, estos temas se toman en consideración, ya que las reflexiones son acentuadas con los proyectos de los Tratados de Libre Comercio, en especial con los Estados Unidos de Norteamérica, y las reducciones de aranceles con otros países mediante intercambios comerciales.

En el 2006, el segundo gobierno aprista es una continuidad de las políticas precedentes, las cuales incentivan la inversión y el desarrollo de la competitividad en la industria nacional. Empero, enfrenta problemas de escasez de materia prima como el algodón, pues los agricultores de la costa no producen porque no encuentran un buen precio, y no pueden tecnificar su gestión productiva. Mientras que países como India, Estados Unidos y Brasil, también productores de algodón, brindan a las empresas peruanas un producto aceptable calidad y precio.

En cuanto a las lanas, principalmente de alpaca, son recursos naturales que colocan al Perú en una ventaja comparativa importante; no obstante, en países como Chile y Australia, se desarrolla un cultivo genético, por el cual construyen la misma ventaja, restándole diferenciación al Perú.

Entonces, se puede observar que los periodos que han marcado cambios en el sector textil fueron los de la segunda mitad de la década de 1980, en los cuales el extremo proteccionismo y el crecimiento especulativo hicieron retroceder a la industria; y el de la década de los noventa, en el que la configuración del mercado y el comercio cambió radicalmente al abrir las fronteras para formar parte de la



globalización. En este cambio, el Perú tomó conciencia que se encontraba en una industria atrasada y poco competitiva en comparación con la de otros países. Además, factores como la situación social surgida por el contexto económico y político contribuyeron a la baja inversión en desarrollo tecnológico y a la corrupción del sistema estructural.

Los productos resultados de la industria textil son básicamente tres: fibras, hilados, tejidos. Las fibras animales se obtienen de la ganadería de los camélidos, las fibras de algodón, de plantíos en zonas húmedas; las fibras sintéticas, tales como el poliéster, nylon propileno son derivados del petróleo; y las fibras artificiales, derivados también, pero procesados con productos químicos. Con estas fibras (naturales o procesadas), se realizan los hilados, que son los hilos que serán el insumo principal para el producto final del tejido o tela.

Las fortalezas de la industria textil peruana radican básicamente en cuatro aspectos: (a) la calidad de la materia prima, fortaleza reconocida a nivel internacional y principal enfoque de estrategia de diferenciación frente a la competencia extranjera; (b) cantidad de mano de obra disponible; (c) costo de la mano de obra competitivo en la región latinoamericana; y (d) integración vertical en empresas exportadoras (Calderón, Goldstein, & Vejarano, 2007).

En cuanto a las debilidades, los principales problemas que perjudican al sector desde varias décadas radican en: (a) el desarrollo tecnológico poco competitivo, (b) la escasez de de producción de insumos, (c) los elevados costos financieros, (d) la informalidad en el sector (Calderón, Goldstein, & Vejarano, 2007).

Con todo, el Estado y las asociaciones de la industria, concientes de todo ello, ya empezaron a implementar políticas y programas con el propósito de cambiar el

panorama y apoyar el desarrollo del sector. El sector textil presenta sus mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo mediante acuerdos comerciales con bloques económicos. Los acuerdos comerciales no sólo permiten acceder a mercados y obtener mayor beneficio, sino también son considerados como un estímulo para el desarrollo de niveles de calidad competitivos a escala global.

Desde la década de los noventa, el aumento de las importaciones asiáticas representa una amenaza para el sector textil, al competir con una estructura de costos menor que la de la industria local. La estructura interna del sector se divide en tres tipos de empresas: las grandes, las medianas y las pequeñas. El criterio para clasificarlas de esta manera se mide a partir de sus exportaciones y a la concentración de la masa trabajadora. En cuanto a la dinámica del sector y la competencia a nivel mundial, el Perú se encuentra en el puesto cuarenta, China en el primero, seguido por Hong Kong, Italia y México (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2003).

Existe una fuerte concentración geográfica en la ciudad de Lima, 64.6% de las empresas del sector textil. Esta concentración se da principalmente en los distritos de Ate, la Victoria y San Juan de Lurigancho (Mincetur, 2003). Las ventajas de la ubicación geográfica son diversas, la cercanía al puerto del Callao, la cual sirve de un rápido abastecimiento de los insumos de importación, igualmente es clave para mayor facilidad al acceso de mercados internacionales, para los productos exportables.

Es importante también la concentración en el distrito de La Victoria por haberse desarrollado allí el conglomerado industrial textil conocido como Gamarra, conformado por pequeños productores concentrados que abastecen el mercado local.

La siguiente ciudad importante en concentración de actividad es Arequipa, debido al procesamiento de los productos derivados de fibra de alpaca.

En cuanto a la competencia local y la rivalidad de las empresas nacionales, la mayoría de productores compite por precios y realiza estrategias de venta mediante de promociones y descuentos, dado el ingreso de los textiles orientales y asiáticos. Este tipo de rivalidad ha conllevado también a que las estrategias de los empresarios suelen ser de corto plazo por el objetivo de supervivencia, lo que impide un desarrollo planificado a largo plazo y no contribuye al crecimiento del sector en el largo plazo planificado.

No obstante, están también aquellas grandes empresas, que mediante fusiones y adquisiciones en el tiempo han conseguido integraciones verticales importantes, insertándose en mercados extranjeros bastante exigentes como el norteamericano y europeo. Algunas de ellas son actualmente proveedoras de grandes marcas internacionales. Estas son las principales empresas de la industria que cuentan con la mayor capacidad de producción y estándares de calidad para exportación.

El análisis del sector empresarial textil en el transcurso de la historia debe realizarse con un modelo que ilustre las diferentes etapas por las que ha pasado y la performance que ha tenido en ellas. Para ello, el modelo de estructura – conducta – desempeño, propuesto por Bain y Mason, brinda un marco para un acercamiento descriptivo y una perspectiva global. Según este modelo, el desempeño de una industria depende de la conducta de sus empresas, la cual dependen a su vez de la estructura; está constituida por los condiciones como la tecnología o la demanda, factores que determinan la competitividad del mercado (Carlton & Perloff, 2005).

Como se ha mencionado, el modelo presenta tres ámbitos: estructura,

conducta y performance. Dentro de la estructura se analizan aspectos como la cantidad de compradores y vendedores, barreras a la entrada de nuevas empresas, y estrategias de diferenciación de producto, integración vertical y diversificación. Dentro del ámbito de conducta, se identifican aspectos como publicidad, investigación y desarrollo, comportamiento de precio, inversión en plantas de producción, tácticas legales, elección de cartera de productos, alianzas y fusiones. En cuanto a la performance, analiza resultados de la empresa como precios al mercado, eficiencias de producción y procesos, calidad de productos, progreso técnico, utilidades y repartición de dividendos (Carlton & Perloff, 2005).

El modelo permite identificar y relacionar las interacciones entre los mencionados ámbitos, así como su relación e impacto con las condiciones del mercado y de la industria.

## 2.5 Resumen

El gobierno corporativo de la empresa es el sistema de dirección y control que tiene, y que a la vez define roles y responsabilidades de las personas que actúan en ella desde los distintos niveles de gestión. La actividad que se realiza en este entorno se encuentra enmarcada en los lineamientos que define la teoría de la agencia, que busca explicar las motivaciones que existen para la divergencia de intereses entre los participantes de los grupos de propiedad de la empresa y control de la misma, así como los controles que se establecen para controlar dichas situaciones. Este análisis se hace importante debido a que las relaciones que se llevan a cabo generan costos adicionales en el control de la empresa por el manejo de la información que se utiliza para poder ejecutar dichos controles.

La importancia de la empresa familiar radica en su participación protagónica

en el desarrollo económico mundial y en la cantidad de empresas que representan. Según estudios se ha determinado que las empresas familiares representan dos tercios del total mundial (American Management Services, 2006).

La vertiginosa evolución de empresa familiar en los últimos años, ha despertado el interés de muchos estudiosos en el tema, lo cual ha contribuido a formar un campo de estudio independiente. Pero la carencia de un concepto de empresa familiar compartido, ha originado el lento desarrollo del campo de estudio.

Para el presente estudio, las características propuestas para la definición de empresa familiar son: (a) que la familia mantenga el goce de propiedad con una cantidad de acciones mayor al 20%; (b) que la familia mantenga la dirección de la empresa, al menos, con un miembro de la familia, y tome las decisiones más trascendentales del manejo de la empresa; (c) que la familia tenga el deseo de mantener la propiedad en generaciones sucesoras.

La preocupación más alarmante sobre empresa familiar consiste en el elevado índice de quiebra o mortandad. En tal sentido, según diferentes autores, la transición generacional es uno de los principales causas de inestabilidad de las empresas familiares; así como la falta de profesionalización de los órganos de gobierno y la incorporación de un protocolo, el cual sirva de soporte para unificar a la familia, garantice adecuadamente la transición generacional y delimite los asuntos relacionados al patrimonio y a la organización de la empresa.

## 2.6 Conclusiones

En las empresas familiares se encuentra que las limitaciones que generan las relaciones de agencia se ven reducidas porque los objetivos de la propiedad y del control de la empresa se encuentran alineados. Como consecuencia de lo anterior se

obtiene la reducción de los esfuerzos y costos, que son producto del control que existe en la empresa no familiar por un lado, y la agilidad en la toma de decisiones por otro. Con todo esto se concluye que la influencia de la familia al realizar buenas prácticas de gobierno permite obtener un mejor rendimiento.

Finalmente el caso de estudio en el sector textil se elige principalmente por su relevancia en la industria peruana, así como los variados casos de empresas familiares que existen. El sector textil, además de ser uno de los más importantes para la economía del país, ha pasado por varias etapas de cambio y transformación, respondiendo a la evolución del mercado y a las políticas económicas. Esta evolución exigió que las empresas de la industria se adapten constantemente al nuevo entorno que la coyuntura económica, política y social presentaba. La capacidad de aquellas que tuvieron la visión y la estrategia para sobrevivir y trascender generaciones son claros ejemplos de dirección de empresas familiares exitosas. Es por ello que el presente estudio busca aplicar la teoría del gobierno corporativo y empresa familiar en uno de los sectores más representativos de la industria de país.



### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

El estudio de la empresa familiar en el mundo ha evolucionado rápidamente en los últimos años, la complejidad de su estructura y su importante actuación en la nueva economía han despertado el interés de varios investigadores (Salomón, 2006). En el Perú, la investigación sobre empresas familiares sigue siendo escasa, y aunque representan la mayor cantidad de empresas privadas en la economía, no se ha prestado la verdadera importancia que se merece.

Aunque no existen estudios sobre la cantidad de empresas familiares que existen en el Perú, en la mayoría de países donde si existen datos estadísticos, la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial, sobrepasando el 65% del total de la población empresarial (American Management Services, 2006). Además estas suelen representar entre el 45% y 79% del PBI y del empleo (Indacochea, 2007b). SUNAT (2005) establece que aproximadamente el 98% de las empresas corresponde a las micro y medianas empresas privadas en el Perú. En base a lo anterior, y a las estadísticas de SUNAT se deduce que la mayoría de las empresas en el caso peruano son familiares (Salomón, 2006).

Respecto al tema de estudio, el gobierno corporativo de empresas familiares en el Perú, se comprobó la inexistencia de este tipo de investigación. En este sentido, se estableció la aplicación del enfoque exploratorio – cualitativo en la investigación. Este busca utilizar una lógica inductiva, en la cual se explora y describe la información de los fenómenos sociales en estudio. Para luego, analizarla y generar ideas que respondan a la pregunta planteada de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

El objetivo de los investigadores al realizar este estudio es contribuir con la generación del conocimiento. Por lo tanto, la investigación cualitativa, al no ser incompatible con la cuantitativa (Ruiz, 2003), pretende ser de significativo apoyo a futuras investigaciones que pretendan realizar con mayor profundización.

La estrategia de investigación se desarrollo mediante casos de estudio, en los cuales el apoyo de entrevistas a profundidad y semiestructuradas fueron vitales para entender y comprender con mayor profundidad los fenómenos sociales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006), e interpretar el escenario según su realidad (Yin, 2003).

### 3.1 Diseño de la investigación

Al ser una investigación de carácter cualitativo y de tipo exploratorio, se caracteriza por emplear una lógica inductiva (Ruiz, 2003). De esta manera, se busca responder a las preguntas de investigación mediante una secuencia lógica que enlace referencias prácticas (Yin, 2003).

Se utiliza el diseño de investigación no experimental. Al ser una investigación sistemática y empírica, no requiere la manipulación de las variables independientes, y las acciones de observación y comprensión de los fenómenos de investigación se realizan en un contexto real (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

El tipo de diseño no experimental propuesto en la presente investigación sugiere aplicar la forma transeccional o transversal, en la cual la recolección de datos se realizó en un periodo exacto de tiempo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el propósito de aplicar la forma transversal consiste en describir las variables y analizarlas en un momento dado. El periodo de duración fue de tres meses.

Este tipo de diseño de investigación transversal exploratoria, analiza variables

que muestren una conjetura inicial, y contribuyan a investigaciones posteriores a profundizar en el tema. Al ser una investigación nueva y debido a la inexistencia de estudios en este contexto en el Perú, se resolvió utilizar este tipo de diseño.

### 3.2 Idoneidad del diseño

La metodología de investigación aplicada en el presente estudio se determinó desarrollarla por medio de un enfoque cualitativo, el cual se adapta favorablemente al presente caso de estudio, y fue recomendada por diversos investigadores (Yin, 2003; Ruiz, 2003; Hernández, Fernández, & Baptista, 2006; Salomón, 2006).

Según Sharma (2004), el objetivo de una investigación consiste en encontrar soluciones prácticas. Para ello, se recomienda utilizar en futuras investigaciones enfoques cualitativos, para aplicarlos de una forma sencilla y coherente.

### 3.3 Preguntas de investigación

Según el planteamiento del problema determinado en el primer capítulo, la presente investigación propuso la siguiente pregunta de investigación. ¿Cuál es la influencia del entorno familiar en las prácticas del gobierno corporativa en las empresas familiares peruanas del sector textil?

### 3.4 Población

En la presente investigación, se establece como población a todas las empresas privadas constituidas legalmente en el Perú, las cuales se encuentran inscritas en los registros públicos y en la SUNAT.

### 3.5 Marco muestral

En el marco muestral, se considera a las empresas privadas perteneciente al

sector textil, que se encuentren inscritas en la sociedad de industrias. Además, ubicadas en la ciudad de Lima.

### 3.6 Muestra

Para identificar la muestra de la población, se evaluó que cumplan las siguientes particularidades: deberían cumplir con las características de ser empresa familiar y tener una antigüedad mayor a 35 años, además sus ventas debían superar los 2,975,000 Nuevos Soles, es decir, 85 unidades impositivas tributarias, que definen una empresa mediana.

Las características de empresa familiar se encuentran definidas en el marco teórico de la investigación. El límite de años de funcionamiento se estableció al pretender ubicar a empresas familiares que se encuentren entre la segunda o tercera generación. Y el límite de cantidad de ventas consistió en proyectar la investigación a empresas medianas y grandes, según SUNAT (2005).

La forma de elegir las empresas representativas para el caso de estudio consistió en el apoyo de dos entrevistas con expertos en el sector textil, la confirmación de la información según fuentes requeridas, y la confirmación de la información en las entrevistas realizadas a la unidad de análisis.

El número de empresas elegidas fueron un total de cinco, y se determinaron según lo recomendado por Yin (2003), que consiste en establecer un mínimo de cuatro casos representativos, los cuales demuestren una tendencia de coincidencia de ideas de observado, entendido, y analizado, en la cual logren establecer una lógica secuencial que permita determinar el problema de la investigación.

Las personas elegidas para entrevistar para obtener opiniones de expertos que ayudaran a elaborar el marco teórico del sector textil, son empresarios de Industrial

Gorak S.A. y Creditex S.A., cuyas transcripciones se encuentran en el apéndice B. Los empresarios elegidos para aplicar las entrevistas del análisis son gerentes de Heltex S.A., Corporación Jeruth S.A., Compañía Industrial Nuevo Mundo S.A., Empresa X y Empresa W. En los dos últimos casos los entrevistados solicitaron anonimato y, en el caso de la Empresa W, la no inclusión de la transcripción de su entrevista. Las transcripciones se encuentran en el apéndice D.

### 3.7 Consentimiento Informado

La seriedad de la investigación consiste en actuar según las normas establecidas. En este caso, sobre la información obtenida por parte de los entrevistados y la comunicación clara y precisa acerca de la confidencialidad de los datos. Por lo tanto, se comunicó a los entrevistados sobre la confidencialidad de la información.

### 3.8 Confidencialidad

Los investigadores respetaron la confidencialidad de información y el código de ética. En este sentido, se respetaron las solicitudes de anonimato de aquellos entrevistados que lo requirieron. Así fue el caso de dos de los cinco.

### 3.9 Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica que se determinó para el presente estudio se encuentra en el Departamento de Lima, la razón consiste en que la mayoría de empresas pertenecientes al sector textil se encuentran focalizadas esta ciudad. Aunque algunas empresas están descentralizadas, su dirección legal se mantiene en Lima, según datos de SUNAT (2006).

### 3.10 Método

Para la presente investigación, se determinó la utilización de los casos de estudio con el propósito de desarrollar el estudio de forma coherente con su diseño. Los casos de estudio se adecuan perfectamente al diseño de investigación cualitativa exploratoria propuesta al principio del capítulo. Los casos de estudio según Hernández, Fernández, y Baptista (2006, p. 566), tienen como objetivo “la riqueza, profundidad y calidad de la información”, las cuales pretenden conseguir rescatar aquellos valores esenciales de la conducta de este grupo y su actuación en el entorno.

Según otras investigaciones, el objetivo de determinar la aplicación de los casos de estudio, señalan su contribución a generar ideas y la explicación de los fenómenos, presentados en la investigación mediante una respuesta a una serie de interrogantes y profunda comprensión de las variables presentadas (Carbajal, Orihuela, Placencia, & Rado, 2006).

El diseño de estudio con casos múltiples de tipo focalizado, fue seleccionado para la investigación, la razón consiste por la aplicación del diseño a más de una empresa (Yin, 2003). Se determinó como unidad de análisis a los directores y gerentes de las empresas familiares seleccionadas, los cuales tengan vinculación directa con la familia.

Al utilizar la forma narrativa, la investigación intenta captar datos de experiencia de personas para analizarlas, además la posibilidad de clarificar cuestiones de relativa importancia para la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

En la presente investigación cualitativa se sugiere el uso de entrevistas porque son abiertas, flexibles e íntimas. Mediante una comunicación de preguntas y



respuestas entre el entrevistador y el entrevistado, se pretende lograr la construcción de ciertos significados.

### 3.11 Recolección de Datos

Las fuentes de información recomendadas son la entrevista a profundidad y las entrevistas semiestructuradas, las cuales son consideradas coherentes a la investigación cualitativa (Yin, 2003). Además, resulta adecuada para investigaciones de temas complejos, y proporciona información detallada; la desventaja consiste en la subjetividad y sesgo que puede sostener el investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

La entrevista semiestructurada funcionó de manera eficiente. Para el análisis requerido en la investigación cualitativa exploratoria, fue necesario el apoyo de entrevistas a profundidad de expertos en el sector, como guía para el desarrollo de la investigación.

Yin (2003) determina una serie de ventajas a las entrevistas guiadas por el entrevistador que aquellas entrevistas establecidas y parametradas. Una de las ventajas sería el grado de flexibilidad para agregar preguntas de relevante interés que otorguen valor a la investigación. El desarrollo del protocolo de entrevista se utiliza por el entrevistador como guía de consulta, el cual impide abarcar temas diferentes al objeto de estudio, pero permite al entrevistador profundizar sobre temas que apoyen a la investigación.

### 3.12 Análisis de datos

En la investigación se aplicó un análisis narrativo, en el cual se obtienen datos por medio de entrevistas sobre experiencias pasadas, aspectos de la vida real, y

predicciones. Se estima mayor rigurosidad de análisis y comprensión de los datos (Ruiz, 2003).

La literatura indica que el análisis narrativo se presenta como un esquema de investigación, pero también se utiliza en forma de intervención. Al contar con un esquema de datos, se puede realizar las aclaraciones respectivas sobre asuntos importantes de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Al conservar el contenido de las entrevistas, se aplica un análisis de acuerdo a un esquema ordenado de datos. Existe la participación de los investigadores, en la cual se consideran las ideas subjetivas, las cuales son apoyadas por las experiencias personales de los entrevistados (Yin, 2003).

### 3.13 Validez y confiabilidad

La rigurosidad empleada en la confiabilidad de los instrumentos para enfoques cuantitativos se hace indispensable aplicarla en forma consistente en investigaciones cualitativas.

Las herramientas utilizadas para la investigación se consideran las más adecuadas, según la referencia de varios estudios en el tema, pero existe la posibilidad que los investigadores influyan subjetivamente en el análisis de recolección de datos. En tal sentido, la validez del instrumento de investigación se hace profundamente necesaria. Para eso, se envió al experto Alberto Godoy la verificación del protocolo de preguntas. La verificación consiste en revisar la claridad y coherencia de las preguntas.

Respecto a la confiabilidad de los datos obtenidos, se aplicaron dos técnicas planteadas por Yin (2003), las cuales son el protocolo de casos de estudio y la base de datos del caso de estudio. Además, la confiabilidad de la investigación se

garantiza grabando todas las entrevistas. Se envió la transcripción de las entrevistas a los participantes de cada caso de estudio, para su respectiva aprobación de los datos obtenidos. Los entrevistados demostraron el interés y la voluntad en contribuir con la investigación. Las cartas de verificación se encuentran en el apéndice F.

### 3.14 Resumen

Actualmente, en el Perú, el tema de empresas familiares viene desarrollándose muy lentamente. En consecuencia, son casi nulas las investigaciones desarrolladas en diversos temas. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo contribuir con la generación de conocimiento, por lo tanto, al no existir estudios del tema de gobierno corporativo en el Perú, se consideró el desarrollo de la metodología de investigación aplicando el enfoque cualitativo y el tipo exploratorio.

La investigación exploratoria – cualitativa, conseguirá explorar, interpretar y describir los diferentes comportamientos sociales vigentes. Para ello, se estableció el tipo de diseño de la investigación transversal o transeccional. El estudio se desarrolló en un periodo de tiempo de tres meses. Se estableció la utilización de casos de estudio para el desarrollo de la investigación (Kertész & Atalaya, 1999; Sharma, 2004; Yin, 2003). El objetivo consistió en lograr captar con mayor profundidad los diferentes fenómenos sociales.

La utilización de las entrevistas semiestructuradas resultó de gran importancia para la estrategia de casos de estudio empleados en la investigación. Además, se utilizó un protocolo de preguntas, el cual se utilizó de guía para las entrevistas. Para el análisis de datos se determinó utilizar el modelo narrativo, el cual contribuyó de forma sustancial para la interpretación y entendimiento de los datos. De esta manera, se abarcó con mayor profundidad el estudio de cada caso.

Finalmente, la presente investigación contribuirá a determinar un patrón de comportamiento focalizado al caso de estudio, el cual no podrá generalizarse a otras áreas de estudio; también servirá de base para posteriores investigaciones que deseen profundizar en el tema de estudio.



## CAPÍTULO IV:

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente estudio, se utilizó como herramienta de investigación la entrevista semiestructurada que fue elaborada con preguntas confeccionadas con el propósito de contrastar la experiencia de los entrevistados con la literatura revisada. Las entrevistas fueron realizadas a cinco gerentes de empresas representativas del sector textil, escogidas bajo criterios determinados para el estudio. En base a las respuestas obtenidas, se elaboró una matriz para identificar las tendencias comunes entre los resultados. La matriz elaborada se encuentra en el apéndice E.

#### 4.1 Análisis de las preguntas

El análisis que se realizó sobre los resultados y tendencias y cubrió los siguientes puntos:

Se realizaron las siguientes preguntas sobre la Empresa:

1. Giro, productos.

La muestra se compone de cinco empresas. Una de ellas es la Corporación Jeruth S.A., que abarca tres actividades del sector que son: fabricación de telas, confección de prendas y venta al detalle; la Compañía Industrial Nuevo Mundo S.A., que se dedica a la fabricación de hilados, tejidos y acabados de algodón en tejido plano; la empresa Heltex S.A., que es una fábrica de confecciones de ropa para damas; la empresa Empresa W, la cual es una fábrica de insumos textiles y tela; la Empresa X, que tiene una cartera de inversiones en distintas actividades industriales, una de las cuales es la actividad textil en la que fabrica telas.

2. ¿Quién fundó la empresa y cuándo?

El fundador de las empresas entrevistadas, en todos los casos menos en uno, ha sido quien representó el rol de patriarca familiar al momento de la constitución de la empresa.

Sobre la persona entrevistada se hicieron las siguientes preguntas:

3. ¿Qué edad tiene?

El promedio de edades de los entrevistados es de 42 años. El mayor de ellos tiene 62 años y el menor de ellos 29 años. Un denominador común es que el total de los entrevistados pertenecen a la segunda generación familiar desde la fundación de la empresa.

4. ¿Qué estudió y dónde?

El 60% de los entrevistados tienen grado de ingeniería aunque solamente uno de ellos es ingeniero textil y, además, cuenta con un grado de MBA.

El 80% de los entrevistados realizaron sus estudios en el extranjero.

5. ¿Desde cuándo trabaja en la empresa?

El promedio de tiempo es de veinte años. El período más largo es de 39 años y el más corto de 8 años.

6. ¿Qué cargo tiene actualmente en la empresa?

Todos los entrevistados tienen cargo gerencial y, a la vez, son miembros del directorio. Las respuestas obtenidas muestran que, en la identificación del cargo que desempeñan en la empresa, los entrevistados indican poseer cargos que representan al grupo de propietarios como directores así como al gobierno de la empresa como parte de la gerencia.

7. ¿En cuál cargo inició?



Se observa en la mayoría de los casos que el cargo en el inicio no está claramente definido sino que se trata de un proceso que se realiza con una etapa de inducción general en todas las áreas de la empresa y que tiene carácter informal y colaborativo ya que no se desempeñan con un cargo a rol definido. Este se obtiene con el tiempo bajo criterios particulares de acuerdo a las habilidades, competencias e, incluso, preferencias personales.

Sobre el gobierno corporativo se hicieron las siguientes preguntas:

Con respecto de las juntas de accionistas:

8. ¿Cuántas juntas de accionistas se realizan en promedio al año?

En el 80% de los casos se indicó que no se realizan juntas de accionistas de manera formal a pesar de que sí se llevan a cabo, pero de manera informal, bajo la forma de reuniones cotidianas entre los directores, quienes a la vez desempeñan roles de propietarios y de dirección en la empresa.

9. ¿Quiénes participan?

La práctica observada en la mayoría de las empresas entrevistadas es que en esta reunión sólo participan aquellas personas que laboran en la empresa, mientras que aquellos que no lo hacen están representados por algunos de ellos, pero no reciben comunicación formal acerca de la realización de las juntas ni de los acuerdos tomados en ellas.

De acuerdo con las prácticas de buen gobierno corporativo (Aldama, 2003; OCDE, 1999), lo anterior no favorece el trato equitativo entre los accionistas en lo referido a toma de decisiones y manejo de información relevante para la toma de decisiones. Esta desigualdad observada en las empresas entrevistadas no se origina en la necesidad personal de tener una posición de mayor dominio sino que sucede

como consecuencia de que aquellas personas que laboran en la empresa son consideradas, por aquellas que no lo hacen, como más adecuadas para tomar las decisiones pertinentes, por tener una experiencia directa de mayor conocimiento de la actividad empresarial.

10. ¿Cómo se comunica a los accionistas acerca de las reuniones?

En la mayoría de los casos se convocan directamente, de manera informal, en cualquier momento y de cualquier manera.

Debido a la estrecha relación que existe en el entorno familiar de las empresas entrevistadas, se observa que las vías de comunicación suelen ser informales, continuas y directas, lo que ventajosamente hace que la comunicación sea fluida. Si bien es cierto que la ley peruana establece que la junta debe ser convocada de manera formal y con la publicación de las convocatorias con plazos establecidos, los entrevistados no manifestaron apego a la norma en este sentido, y prefirieron el aprovechamiento de lo estrecho de la relación con los demás accionistas para definir asuntos que son tratados normalmente en la junta.

11. ¿Cómo se transmite la información de las juntas?

En la mayoría de los casos no se dispone de medios formales de transmisión de la información a los accionistas, pero sí se contemplan maneras informales de acceso a dicha información. Cabe resaltar que todos los accionistas en las empresas entrevistadas tienen conocimiento de la existencia del libro de actas en donde se lleva el registro de lo tratado en las juntas.

12. ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en las juntas?

En la mayoría de casos no existe un encargado específico para realizar los

seguimientos y estos se llevan a cabo usualmente por aquellos que pertenezcan a las áreas involucradas al acuerdo tomado.

En esta pregunta se comprueba que, efectivamente, los mecanismos de control de los acuerdos en las empresas entrevistadas funcionan generalmente de manera informal.

13. ¿Ha cambiado en algún momento la participación de los accionistas?

En la mayoría de casos ha existido cambio en la participación de los accionistas en la medida que las familias han crecido, y debido a que se toma conciencia de que la difusión de la propiedad no permite a la empresa actuar con rapidez. Este hecho confirma la teoría acerca de la practicidad de una estructura de propiedad concentrada (Olivencia, 1998; OCDE, 1999).

Con respecto de la agenda de las juntas de directorio:

14. ¿Hay una agenda para la junta?

Según las respuestas, existe una agenda que se elabora en el momento de coordinar las reuniones. Si bien es cierto que se planea en el futuro tener reuniones programadas que requerirán de la elaboración de una agenda formal, en la actualidad no se realiza dicha práctica, sino que se actúa de manera práctica, constante e informal.

15. ¿Quiénes están encargados de confeccionar la agenda?

La mayoría de las respuestas obtenidas muestran un comportamiento colaborativo en la confección de la agenda por tratar. Es el presidente del directorio quién centraliza los puntos requeridos.

Aunque el carácter participativo en la confección de la agenda es un elemento

importante por considerar, también es cierto que la informalidad observada en las empresas entrevistadas, con respecto de la irregularidad de las reuniones de directorio, muestra que el posible control que efectúa dicho organismo no se encuentra ligado estrechamente a verificar los resultados obtenidos a partir de los acuerdos tomados previamente.

Este control no regular puede ocasionar pasividad para la ejecución de acciones necesarias o, por el contrario, una excesiva presión en su ejecución debido a las frecuentes reuniones.

Con respecto de los directores:

16. ¿Quiénes participan en el directorio?

En la mayoría de casos, no sólo participan en el directorio aquellos que son nombrados directores sino que también lo hacen miembros de la alta dirección de la empresa, aunque su presencia es para proveer información más que para intervenir en temas relevantes al directorio.

17. ¿Qué requisitos existen para ser director?

En la mayoría de las empresas entrevistadas se observa actualmente que no existe un listado de requisitos para ser nombrado director en la empresa. Este cargo ha sido desempeñado por miembros de la familia, aunque se ha identificado en las compañías entrevistadas la necesidad de incorporar directores externos en el corto plazo que permitan tener una visión distinta e imparcial acerca de los lineamientos que se deben seguir para mejorar el desempeño de la empresa.

18. ¿En qué documentos se definen las funciones y responsabilidades de los directores y gerentes?

En las empresas entrevistadas no hay documentos en los que se definan las funciones y responsabilidades de los cargos mencionados, aunque el 40% de ellas indica que, con respecto a los directores, se tienen lineamientos en el protocolo familiar. No sucede lo mismo en el caso de las gerencias.

Se hace necesario definir las funciones y responsabilidades que sean requeridas para los puestos que tienen implicancia en el resultado de las empresas. La ventaja de tener esta información hace más clara la relación de agencia que se establece entre las partes y minimiza la posibilidad de conflictos entre ellas (Eisenhardt, 1989).

Acerca de la información:

19. ¿Con qué regularidad se hacen auditorías externas en la compañía?

Todos los entrevistados realizan una auditoría externa anual contable, aunque no se realizan auditorías externas de otro tipo.

20. ¿Existe un área interna que se encargue de la auditoría? ¿Cuáles son sus principales funciones y responsabilidades?

La mayoría de empresas cuenta con un departamento de auditoría interna, que se encarga de revisar los distintos procesos de la empresa de manera continua. Dentro de las responsabilidades que tienen se encuentra la de emisión de informes, en la que se identifica los aspectos relevantes encontrados en dichos procesos.

El contar con la auditoría busca validar la calidad de la información que debe ser proporcionada de manera precisa y regular acerca de las cuestiones referentes a la empresa en el ámbito de su gestión y relación con la propiedad y el gobierno corporativo (CONASEV, 2002). Se observa que la mayoría de empresas

entrevistadas cuentan con departamentos de auditoría interna que actúan en este sentido, lo que muestra su interés en la ejecución de buenas prácticas de gobierno corporativo.

21. ¿Cómo solicitan los accionistas o los diferentes grupos de interés información relevante de la compañía?

La información se encuentra disponible siempre. Al tratarse de empresas familiares existe una constante y fluida comunicación de la información por distintos canales o medios no siempre formales.

22. ¿Cómo se determina que cierta información es confidencial?

En el caso de las corporaciones en las que la propiedad es difusa se requiere algunas veces mantener la confidencialidad de alguna información por estrategia corporativa. Sin embargo, en el caso de las empresas que son familiares y que, además, se encuentran en generaciones en las que aún la cantidad de miembros no es numerosa, la confidencialidad no resulta un tema para considerarse necesariamente.

Acerca del directorio:

23. ¿Cuáles son las principales funciones del directorio?

Todos coinciden en que la fiscalización y la definición del gobierno de la empresa son sus principales funciones. Esto comprueba la teoría acerca del papel de este organismo en el manejo de los problemas de agencia en el conflicto de intereses que se presentan entre la propiedad y el control (García, 2003) y en el papel fundamental que realizan al velar por los intereses de los inversionistas monitoreando a la gerencia (Swastrom, 2006).

24. ¿Se encuentran contenidas en algún documento?



Sólo en un caso el entrevistado muestra conocimiento acerca de los documentos que incluyen las funciones del directorio, a pesar de que toda empresa, por ley, se encuentra obligada a incluir dicha información en sus estatutos. Esto indica que, para la muestra analizada, las funciones formalmente establecidas para el directorio son solamente cumplidas, aunque no tienen mayor utilidad ni uso. Esta es una muestra de la poca importancia que se le da a las buenas prácticas de gobierno corporativo.

25. ¿Cómo se registran sus acciones y sus resultados?

El registro de los acuerdos se realiza en el cuaderno de actas pero las acciones y sus resultados no se administran de manera formal. Este hecho revela que, para la muestra, el seguimiento de los acuerdos y el control de los resultados que se proponen no se considera relevante. Con esta pregunta se buscaba conocer si el directorio maneja herramientas suficientes para poder hacer seguimiento y control de los acuerdos tomados y los resultados obtenidos.

26. ¿Se han contratado servicios de asesoría en el último año?

El 40% de los casos indica que ha contratado servicios de asesoría con la finalidad de reformular las políticas, estrategias y procesos de la empresa para obtener mejores resultados. Los resultados muestran que la preocupación en la continua mejora de las políticas, estrategias y procesos son factores que no se encuentran considerados en la mayoría de los casos, pero que, en algunas empresas, sí empiezan a mostrarse más abiertos a la ayuda externa que pudieran obtener.

27. ¿Ha habido casos en los que la gerencia y el directorio hayan tenido distintos objetivos? ¿Qué hicieron?

En ningún caso se admite la divergencia entre los objetivos de la dirección y del directorio, pues se asume que la gerencia actúa bajo el lineamiento que el directorio expone. En un solo caso una diferencia de objetivos entre el directorio y la gerencia ocasionó la ruptura de la sociedad en un evento pasado, lo que confirma que los problemas de agencia deben controlarse de manera que la empresa no se vea afectada por ellos (Palacín, 2002).

28. ¿Tiene la gerencia bonificaciones o retribuciones adicionales a su remuneración?

En la mayoría de casos existe una bonificación a la remuneración sobre la base de la evaluación de resultados obtenidos. En el 40% de los casos no existe una bonificación adicional a la remuneración por resultados, pues se considera que es deber de cada integrante de la empresa conseguir el mejor resultado posible. Esto muestra que la tendencia es a considerar el resultado de la gestión de dirección como factor influyente en los incentivos sobre la remuneración, en la relación que se da entre la propiedad y el control de la empresa (Habib & Ljungqvist, 2005).

29. ¿Existen reglamentos de conducta?

En la mayoría de empresas sí existe el reglamento de conducta que la gerencia promueve y que, además, considera importante. Esta es una muestra del esfuerzo que realizan las empresas familiares para la ejecución de prácticas de buen gobierno corporativo (Aldama, 2003).

Sobre la empresa familiar se realizaron las siguientes preguntas:

30. ¿Su familia mantiene la propiedad de la empresa?, ¿Tienen más del 20% de las acciones?, ¿Su familia mantiene el control de la empresa?

Las respuestas afirmativas de las cinco empresas a estas tres preguntas permiten confirmar que las empresas de la muestra se encuentran incluidas dentro de la definición propuesta en el estudio para empresa familiar.

31. ¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las decisiones más importantes de la empresa e influye en su dirección?

Según las respuestas obtenidas, el 80% de las empresas contestaron afirmativamente, lo que significa que las decisiones más importantes en la dirección de la empresa familiar las toma el sucesor del fundador y, en algunos casos, el patriarca que aún tiene injerencia en la empresa.

32. ¿Considera importante educar a los hijos, como posibles sucesores de la empresa? ¿Por qué?

La mayoría de los entrevistados considera importante educar a los hijos de acuerdo con valores de la responsabilidad natural que tienen al ser parte de la propiedad de una empresa, para con la familia y para con la comunidad vinculada con la empresa. Los hijos, por ser descendientes, tienen la primera opción a elegir si desean ocupar cargos de dirección en la empresa, si toman la decisión de hacerlo.

El resultado obtenido confirma la literatura, pues se establece que el interés de que los hijos pertenezcan a la empresa debe ser compartido por la familia y los mismos hijos. Aun cuando el interés es manifiesto, se deben desarrollar las competencias necesarias en los hijos para que ellos puedan asumir cargos directivos con responsabilidad (Lansberg, 2000).

33. ¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?

Los entrevistados distinguen que la competitividad los hace buscar realizar mejores prácticas en el manejo de la empresa para poder permanecer en el tiempo y ser competitivos. Otro aspecto mencionado en la mayoría de casos es el referido a la adaptación necesaria al entorno cambiante y es señalado como uno de los factores clave de éxito en las empresas que perduran en el tiempo y a las generaciones.

34. ¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores?

La mayoría considera el tema de las relaciones humanas como uno medular y clave para el desarrollo de las empresas. La teoría indica que se deben tener las mejores relaciones con los comunidad vinculada para un mejor rendimiento de la empresa y la empresa familiar tiene una ventaja frente a quienes no lo son, por la característica que tienen en cuidar y manejar las relaciones humanas como un aspecto determinante en el ejercicio de la empresa (Dyer, 2006).

35. ¿Considera usted que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de la empresa? ¿Por qué?

En la mayoría de las empresas se observa que los entrevistados concuerdan en que el tema de valores de la familia se traslada y se refleja de manera evidente hacia la empresa.

Los valores compartidos entre los miembros influyen en la empresa y ocasionan y generan una identidad entre los miembros de la familia y los miembros de la empresa (Davis & Tagiuri, 1992; Dyer, 2006). Por lo tanto, la comparación de la teoría, afirma lo expresado por los entrevistados.

36. ¿Considera usted que la unidad de la familia es una de las fortalezas claves de

su empresa? ¿Por qué?

Todos los entrevistados consideran que la unidad familiar es un aspecto importante, aunque sólo el 40% considera que se trata de una fortaleza clave. En los resultados de las entrevistas, uno de ellos opinó que no lo considera una ventaja especial, pero su carencia podría generar una debilidad gravitante.

37. ¿Considera usted que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?

La teoría indica que las principales ventajas, y a la vez desventajas de acuerdo con el modo de actuar de la familia, están referidas al alineamiento de los objetivos y a la agilidad para la toma de decisiones, debido a que los encargados de hacerlo son personas que ejecutan varios roles en simultáneo (Davis & Tagiuri, 1992) lo que favorece la disminución de conflictos producto de la relación de agencia cuando dichos roles se encuentran claramente definidos (Dyer, 2006). Los resultados de las entrevistas confirman lo propuesto en la teoría e indican que una relación estrecha favorece una ágil toma de decisiones y además que existe alineamiento entre los intereses de la familia y el éxito de la empresa. Se encuentra también que la desventaja radica en el componente emocional que puede influir negativamente sobre las decisiones que se toman.

38. Así como la empresa tiene estatutos, ¿ha elaborado algún tipo de reglas para los familiares que deseen trabajar en la empresa?

La mayoría de las empresas entrevistadas no tienen un documento escrito de este tipo porque consideran que el reducido número de la familia no lo hace necesario aún. El 40% de las empresas que ya tiene un número grande de integrantes

sí ha desarrollado un protocolo familiar que contemple este tipo de situaciones.

La teoría propone que debe haber previsión en el establecimiento de normas para definir los límites de acceso de los miembros de la familia a los niveles de la dirección de la empresa y, además, a su participación en los órganos de gobierno. Los elementos de prevención mencionados deben documentarse en un protocolo familiar (Tàpies, 2004). Según Lansberg (2000), la transición es el momento para establecer normas claras entre los miembros de la familia para una adecuada definición y comunicación de las normas, y para que no haya confusión en los roles.

39. En caso de encontrarse la segunda generación en la gerencia de la empresa, ¿considera usted que la transferencia del fundador fue positiva en la empresa?

En el 40% de los casos la transferencia se realiza de manera continua y programada. Este hecho indica que en las empresas familiares aún no se ha tomado mucha conciencia acerca de la necesidad y la importancia de planificar los procesos de sucesión con tiempo y estrategia.

40. ¿Cuál fue la experiencia más relevante obtenida en el proceso de sucesión?

Las experiencias más relevantes encontradas fueron el vivir el reto profesional en un entorno familiar. Este reto implicó una experiencia con dificultades y obstáculos en el donde, una vez más, el factor emocional fue influyente.

41. ¿Se encuentran la empresa y la familia preparadas para un proceso de sucesión?, ¿Cómo?

La muestra no responde directamente a esta pregunta, aunque todos indican que se encuentran en un proceso actual de sucesión. Lo observado de las respuestas a ésta y a la pregunta anterior indica que el tema de la sucesión representa retos que



tienen que superar situaciones no previstas, por lo cual se puede estar hablando de que existe una sobreestimación de la capacidad del grupo humano para realizar la sucesión al momento de iniciarla y que durante su ejecución se pasará por situaciones no previstas. Si bien es cierto que el total de entrevistados indican que se encuentran en el proceso de sucesión, ninguno de ellos indica que esto sea consecuencia directa de la buena preparación que hayan tenido para hacerlo.

42. ¿Considera usted que, de alguna forma, la familia repercute sobre los objetivos de la empresa?

La mayoría de entrevistados indican que el nexo familiar influye en las decisiones que se toman en la empresa tanto de manera positiva como negativa. Esto confirma la teoría que indica que el destino de la empresa se ve influenciado por el tipo de relación que existe entre los miembros de la familia (Gallo & Cappuyns, 2004b).

43. ¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con los objetivos de la familia?

El 60% de los entrevistados indica que el alineamiento entre los objetivos es un requisito por cumplir, porque se asume que si una familia tiene un negocio es para desarrollarlo e incrementar la rentabilidad de él. Sin embargo, el 40% de los entrevistados considera que el alineamiento es parcializado porque uno de los intereses tendrá un mayor peso y determinará las decisiones y acciones que se realicen.

La teoría indica que una de las desventajas de las empresas familiares es la poca facilidad para el desarrollo de objetivos comunes entre la familia y la empresa

(Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). Las respuestas obtenidas muestran que, si bien es cierto que la teoría indica una dificultad para su realización, el alineamiento de objetivos juega un papel importante para la gestión de la empresa.

44. ¿Considera usted que en la dirección de la empresa actúa un único líder o existe la actuación de un liderazgo compartido?, ¿Por qué?

Existe un liderazgo compartido por tratarse, en todos los casos, de empresas que se encuentran en segundas generaciones con accionariado repartido en varias personas. Sin embargo, la opinión del fundador será importante en la toma de decisiones en las empresas en donde aún se encuentra presente.

Lo anterior confirma la teoría que indica que, cuando el fundador está presente, la toma de decisiones está concentrada en él, y al crecer la familia y diluirse la propiedad, la toma de decisiones requerirán de coordinación para encontrar un consenso (Lansberg, 2000).

45. ¿Existe la aplicación de algún mecanismo para resolver conflictos dentro de la familia?

De las respuestas se observa que en las empresas numerosas sí existe un mecanismo formal para resolver dichos conflictos. En el caso de las familias poco numerosas, la comunicación fluida que se maneja funciona a la vez como un mecanismo lo suficientemente útil para resolver estos temas. Además, la relación estrecha que manejan permite que no tengan la necesidad de utilizar mejores mecanismos.

46. ¿Considera que existe una buena comunicación entre la familia sobre los límites y poderes que tienen sobre la empresa?, ¿Por qué?

Todas las empresas entrevistadas manifestaron que sí existe una buena comunicación acerca del papel de cada miembro de la familia. Además, algunos consideran que llegar a consolidar estos poderes o lineamientos ha sido una tarea difícil.

47. ¿Existe el deseo de que a futuro la familia mantenga la dirección, el control y la propiedad de la empresa?

El 80% de los entrevistados indica que si existe el deseo al menos en el mediano plazo. En uno de los casos si se consideró la posibilidad de ceder parte de la propiedad y control para que la empresa pueda obtener recursos para continuar con su crecimiento.

Sobre la relación empresa familiar – gobierno corporativo se hicieron las siguientes preguntas:

48. ¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la contratación del personal?  
¿Se encuentra escrita en algún documento?

En las entrevistas se observa que las políticas de la contratación de personal existen, pero se adaptan a las condiciones del entorno en el momento de la contratación.

49. ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa? ¿Quiénes participaron en su formulación?

Todos los entrevistados manifiestan que dichos formulados existen pero ninguno de ellos los tiene claros, lo que revela que lineamientos como visión, misión y valores no son un elemento activo en la toma de decisiones de las empresas entrevistadas.

50. ¿La familia tiene derechos y obligaciones para con la empresa?, ¿Cuáles son?, ¿Están escritos?

En la mayoría de las respuestas los derechos que tienen los accionistas sólo son aquellos que la ley les confiere, pero en realidad no hay elementos de contraste con respecto a accionistas que no pertenezcan a la familia. A lo largo de la entrevista se ha notado la disposición de brindar el máximo de facilidades a los pedidos que realicen los propietarios con respecto a los asuntos que conciernan a la empresa, debido a que en casi todos los casos los propietarios desempeñan funciones directivas en ella y la manejan.

51. ¿Cuántas veces al año se convoca a todos los integrantes de la familia (incluyendo familiares políticos), con el objetivo mantener y reforzar los valores de la familia (llamada reunión o asamblea familiar)?

En todos los casos se observa que sí existen reuniones en la que participa toda la familia y que estas se llevan a cabo frecuentemente. Pero el objetivo de las reuniones no es explícitamente la comunicación de aspectos referidos a la empresa, sino que se trata de reuniones de carácter social en las que probablemente se tocarán superficialmente algunos temas de la empresa.

La literatura indica que es recomendable el establecimiento de una asamblea familiar como buena práctica de gobierno corporativo en la empresa. Esta tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia en la familia convocando al menos a una reunión anual para tratar temas de la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). Los resultados obtenidos nos muestran que no existe una asamblea familiar formalmente establecida en las empresas entrevistadas.

52. ¿Considera usted que existe una planificación de formación profesional de los integrantes de la familia que se incorporarán a la empresa?

Las respuestas obtenidas a esta pregunta confirman lo expuesto en la pregunta 18 que indica que, si bien es cierto que es importante la formación que se les brinde a las siguientes generaciones en cuanto al aporte que puedan dar a la empresa, también es cierto que la preferencia laboral de dichas generaciones será, finalmente, la que determine su participación en la empresa.

53. ¿Se tiene prevista la disposición de recursos económicos de la empresa para algún caso de necesidad familiar?

En el total de las respuestas no existe una formalidad en la disposición de recursos para este tipo de casos, pero indican que, en el caso de ser necesario cubrir dicha necesidad, la empresa dispondría de los recursos necesarios de acuerdo con la evaluación familiar de la situación.

Sobre el sector industrial se realizaron las siguientes preguntas:

54. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector textil en el país?

Los resultados de la entrevista confirman que, a juicio de los entrevistados, las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis del sector textil son:

Fortalezas: Calidad de la materia prima, cantidad y costo de la mano de obra, e integración vertical en las empresas.

Debilidades: Poco desarrollo tecnológico, escasez de los insumos especialmente del algodón, elevado costo financiero e informalidad en el sector.

55. ¿Podría identificar algunos períodos de quiebre en los cuales la situación del

sector le exigió un importante cambio o giro en la empresa?, ¿En qué consistió el cambio?

El 80% de los entrevistados indica que existen dos situaciones que marcan un hito en la historia del sector: la apertura del mercado durante los años noventa, y la entrada de productos chinos de manera masiva y como competencia directa hacia finales de la misma década.

Los datos obtenidos de las entrevistas confirman el relato de la historia del sector vertido por los expertos.

56. ¿Cómo perjudicó el terrorismo de la década de los ochenta a su empresa?

Las respuestas obtenidas no indican que la empresa se haya visto afectada en términos de la ejecución de la razón de ser del negocio principal, pero sí se vio afectada en términos de crecimiento de la industria en general y de las empresas en particular, contracción del mercado y presión social en la masa laboral. Esto ratifica la información obtenida en las entrevistas a expertos.

57. ¿Qué ocurrió en la empresa cuando, a principios de los noventa, se abrieron los mercados?

Se trata de un punto histórico determinante pues fue una época de decisiones para poner las empresas a la altura de los estándares exigidos en un mundo globalizado. Las entrevistas muestran que, efectivamente, se realizaron cambios que permitieron a las empresas adaptarse y permanecer en el tiempo. Todos los entrevistados concuerdan que el cambio consistió en la evaluación de las estrategias que tenían en ese momento, bien para armarlas, reenfoclarlas o afinarlas para responder al cambio del entorno.



58. ¿Cómo ha afectado el fenómeno de China en su empresa?, ¿Qué acciones preventivas o protectoras han tomado al respecto?

El fenómeno exige que las empresas replanteen sus estrategias porque aquellas que se venía manejando ya no eran adecuadas para competir en este nuevo entorno. Debieron entonces buscar nuevas alternativas de las cuales la diferenciación en producto y servicio fue la mejor para encarar la competencia china. Por otro lado, también se promueve la implementación de barreras legales.

59. ¿Cuáles son las fuentes de competitividad de su empresa?

Los entrevistados casi coincidieron en su totalidad en que la principal fuente de competitividad es la calidad que pueden ofrecer al mercado, cada uno desde la perspectiva de su negocio principal. También es válido resaltar que, en todos los casos, han identificado al cliente como nuevo punto de partida y enfoque para el replanteo de las estrategias y acciones.

60. ¿Cómo es la relación con sus principales proveedores?, ¿Son mejores con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes?, ¿En el caso de los clientes?

Todos los entrevistados mantienen una buena relación con los proveedores, pero estas se fundamentan en las relaciones amicales más que en las familiares de acuerdo con lo que indica la mayoría de ellos. También señalan que el factor influyente en la mayoría de casos es la química y empatía que se tenga con el contacto.

61. ¿Qué período de tiempo considera usted el largo plazo?

El promedio está en los diez años. El período más largo que se consideró fue

20 años y el más corto de seis años.

62. ¿Considera usted importante mantener la empresa en manos de la familia?

La respuesta afirmativa obtenida en la mayoría de casos a esta pregunta confirma que existe el deseo de mantener la empresa en manos de la familia. Sin embargo, esto no se da por sentado pues está sujeto tanto al desempeño mismo de la empresa como a la elección que las siguientes generaciones tomen.

63. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra su empresa?

Todas las empresas se encuentran en etapa de madurez y crecimiento. Estas empresas se encuentran casi todas en una etapa de cambio generacional por lo que existe el ánimo para reorganizar y replantear las estrategias y los proyectos para darle a la empresa permanencia en el tiempo.

64. ¿Cómo ve su empresa en los próximos años?

Todos los entrevistados coincidieron en que en los próximos años la empresa se encontrará en crecimiento, influenciada por el entorno global en el que se desenvuelven y que ellos piensan aprovechar. Un entrevistado indica que el temperamento de la dirección influye en esto y, actualmente, este temperamento se encuentra dirigido al crecimiento como medio para encontrar sentido a la actividad empresarial, por lo que se apuesta a continuar creciendo. Indica, además, que siempre existen formas para hacerlo.

65. ¿La ve dirigida y gestionada por los miembros de su familia?

Los entrevistados concuerdan en que la propiedad y la gestión sí se encontrarán en manos de la familia, pero que en la dirección no necesariamente sucederá esto y es muy probable que se tenga apoyo de personas ajenas a la

compañía.

En cuanto a los resultados sobre el sector textil, el análisis fue implementado bajo el modelo de estructura – conducta – desempeño y generó la tabla 3.

Como se observa en la tabla 3, las acciones en común realizadas por estas empresas que les permitieron superar los hitos de la historia del sector, efectivamente pueden analizarse bajo los ámbitos que presenta el modelo estructura – conducta – desempeño. En el modelo de conducta, el primer hito fue superado por una modificación de las acciones tomadas por las empresas. Al abrirse los mercados y enfrentar nueva competencia, las empresas tuvieron que invertir en investigación y desarrollo, publicidad, reformular precios y mejorar los productos. En la década previa, las fábricas vendían la totalidad de su producción ya que eran la única oferta del mercado al encontrarse en una política proteccionista del gobierno. De esa manera, los empresarios no necesitaron realizar esfuerzos adicionales para obtener buenos resultados de su operación. No obstante, el nuevo entorno exigió una respuesta en la manera de organizar su actividad empresarial. Fueron entonces las acciones tomadas las que les permitieron seguir en el mercado.

Mientras que para la década de los noventa, las empresas que modificaron su conducta ya se habían adaptado al nuevo entorno; para el segundo hito del año 2000, la clave se encuentra en modificar la estructura. El mercado presenta una competencia y una rivalidad a la que no estaban acostumbrados, y las estrategias tales como reducción de costos son pertinentes pero no suficientes. Hace falta evolucionar de maneras más significativas y la estrategia de diferenciación es la común en todos los casos presentados. En el mundo exterior, además, se maneja una estructura distinta y se deben hacer acciones para poder participar.

**Tabla 3: Sector textil - Modelo Estructura - Conducta - Desempeño**

|                   | 1980 →                           |            |            |            |            | 1990 →  |                                    |                                   |                                   |  |   |
|-------------------|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|
|                   | Proteccionismo / Gran producción |            |            |            |            | Apertura mercado / Nueva competencia              |                                    |                                   |                                   |  |   |
| Empresa           | 1                                | 2          | 3          | 4          | 5          | 1   | 2                                  | 3                                 | 4                                 | 5  | 1   |
| <b>Conducta</b>   |                                  |            |            |            |            | Investigación y Desarrollo<br>Inversión en Planta | Publicidad<br>Elección de Producto | Publicidad                        | Inversión en Planta               | Investigación y Desarrollo<br>Elección de Producto | Comportamiento de Precios                                     |
| <b>Estructura</b> |                                  |            |            |            |            | Contracción                                       |                                    |                                   |                                   |  | Diferenciación  |
| <b>Desempeño</b>  | Utilidades                       | Utilidades | Utilidades | Utilidades | Utilidades | Utilidades<br>Calidad de Producto                 | Utilidades<br>Calidad de Producto  | Utilidades<br>Calidad de Producto | Utilidades<br>Calidad de Producto | Utilidades<br>Calidad de Producto                  | Utilidades<br>Eficiencia de Productos<br>Calidad de Productos |

Fuente: Elaborada en base al modelo de Bain y Mason (Carlton & Perloff, 2005)

El desempeño, es decir, el resultado de sus acciones, que obtienen las empresas se observa directamente proporcional a la cantidad y calidad de lo implementado en los previos ámbitos.

#### 4.2 Resumen

Se realizó una evaluación comparativa de las respuestas de cada entrevistado para encontrar similitudes, tendencias e interpretaciones comunes. El propósito de esta evaluación fue compararlas con lo indicado por la literatura.

Utilizando el modelo de análisis de Bain y Mason, se identificó la evolución de las empresas en el tiempo. Esto permitió resaltar las acciones y consecuencias que les permitieron desarrollarse superando los cambios del entorno.

El análisis muestra que, en la mayoría de los casos, mucha de la teoría se confirma. Un ejemplo de los más relevantes de este hecho es el de agilidad en la toma de decisiones en la dinámica de la empresa familiar.

Otro aspecto relevante del análisis fue encontrar que los organismos y mecanismos de gobierno corporativo, para muchas de las empresas, son implementados en las empresas familiares con el único objetivo de cumplir los requisitos legales. Empero no son utilizados de manera efectiva como herramienta de gestión.

Las empresas entrevistadas, al encontrarse en una dirección de segunda generación, y no siendo aún familias numerosas; no han identificado la necesidad de elaborar estatutos familiares que regulen su participación en la empresa. En los casos en donde este documento si existe se observa que no es utilizado pues la unidad de la familia aún permite manejar los asuntos entre la familia y la empresa de manera sencilla.

Finalmente se resalta que el alineamiento de los objetivos que tiene la familia y los de la empresa se alinean de manera armónica por el sentimiento de pertenencia de la familia sobre la empresa. La familia considera la empresa no sólo una fuente de riqueza, sino también un compromiso de responsabilidad social con los grupos de interés lo que confirma la literatura revisada acerca de las características de las empresas familiares con mejores resultados.





## CAPÍTULO V:

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los investigadores analizaron la influencia de la dinámica familiar en el gobierno corporativo de las empresas familiares, así como el conocimiento que se tiene sobre sus prácticas y el uso que le dan como parte importante de la dirección. El propósito es comprobar o refutar la creencia de que en las empresas familiares no se da el uso debido de las prácticas de gobierno corporativo como parte importante de su gestión. Para ello, la presente investigación utilizó el paradigma cualitativo pues buscó responder las interrogantes a través de la interpretación de lo obtenido en la muestra.

La aplicación del análisis se realizó sobre un grupo de empresas familiares del sector textil, por lo cual se consideran limitaciones de alcance. Los resultados obtenidos serán presentados en el presente capítulo a manera de conclusiones y recomendaciones que servirán de aporte para futuras investigaciones, así como de ayuda a la sociedad empresarial.

#### 5.1 Conclusiones

Los investigadores concluyen que la presente investigación ha identificado patrones de conducta que ayudaron a las empresas a tomar acciones estratégicas para reaccionar a los cambios del entorno. Debido a que se han encontrado similitudes y diferencias entre la teoría y la investigación se han podido concluir ideas importantes, pero se ha dado inicio hacia nuevas investigaciones.

Los objetivos familiares y los objetivos empresariales se encuentran alineados de manera natural, con lo cual se comprueba lo encontrado en la teoría acerca de este

hecho en las empresas familiares. Los objetivos se alinean debido a que los propietarios y la alta dirección de la empresa pertenecen a un mismo grupo. Un factor que influye en este fenómeno es el tipo de comunicación entre los miembros de la familia, el cual es directo, espontáneo e informal, lo que les proporciona una capacidad de toma de decisión ágil y flexible, que evidentemente influye en el gobierno de la empresa, y permite que esta se adapte más fácilmente a los cambios del entorno.

Un componente adicional en el que se comprueba la teoría es la disminución de los costos de agencia presentes en el control de la información y el monitoreo de la misma producto del componente de confianza que se encuentra en este tipo de empresas. Esto confirma lo investigado por Davis y Tagiuri (1992), donde se afirma que una de las ventajas de la empresa familiar es la fluidez de la comunicación entre los miembros de la familia, pero se debe utilizar de una forma clara y entendida para que no afecte y degeneren las relaciones de los miembros de la familia y de la empresa.

No existe separación entre propiedad y control de la empresa. Por esta razón, los intereses de ambos grupos no se desenvuelven en estructuras formales de procedimientos, controles y códigos. Las relaciones estrechas, de confianza y de familiaridad en el sistema de control interno han permitido alcanzar en las empresas en cuestión desenvolverse de maneras óptimas. No obstante, están también conscientes que a medida que crezca el número de familiares participantes, este mecanismo debe ser más estructurado para no perder esta ventaja.

La literatura considera que existe el peligro de perder la visión al concentrar distintos roles en las mismas personas y mantener relaciones no estructuradas. Con

todo, la realidad muestra que el tipo de liderazgo compartido regula este peligro cuando están presentes más miembros de la familia, ya que provee un marco de discusión y consenso. El sistema de gobierno corporativo utilizado en la muestra corresponde al modelo latino, en el cual se considera que el objetivo principal se encuentra en el beneficio no sólo de los accionistas, sino también de los grupos de interés que se relacionan con ella.

Existe concentración de la propiedad en las empresas entrevistadas y cuando la propiedad se ha tornado difusa, por condiciones de crecimiento de la familia, se ha tomado la decisión de realizar acciones de compra y venta con el propósito de retomar dicha concentración. La característica de concentración de la propiedad ha permitido que las empresas eliminen los problemas de divergencia de objetivos y mantengan el control necesario al interior de una familia numerosa. Así, se asegura que la empresa perdure en el tiempo. Esto confirma la teoría que explica la relación directa que hay entre la concentración de la propiedad y la trascendencia en el tiempo de la visión y objetivos.

No existen procedimientos formales para la contratación de la alta dirección en las empresas familiares, pues ellos son miembros de la familia que se integrarán paulatinamente a la empresa y, como tales, se espera que tomen esa posición. El contrato no formal que se establece con ellos es del tipo de relación de conducta, pues se considera que son contratos basados en que la empresa maneje objetivos de bienestar familiar. Por otro lado, los contratos basados en incentivos de compensación no se encuentran ausentes en las empresas familiares estudiadas; empero no son los determinantes.

En las empresas entrevistadas, se observa que los medios de control externo,

como el sistema regulatorio y el mercado de productos y servicios, han influido de manera dominante en ellas. Las acciones tomadas a partir de los dos hitos temporales señalados en la década de 1990 muestran que la supervivencia de las empresas familiares ha sido posible por una rápida adaptación al nuevo entrono en el que se desenvuelven, producto de un cambio dramático en las condiciones de control que se ha referido antes. Esto confirma la teoría acerca de la influencia de los controles externos en las empresas.

Existen organismos de gobierno corporativo formalmente establecidos como son el directorio y el consejo de administración. Sus funciones muchas veces se encuentran superpuestas debido a que las personas encargadas de esos roles cumplen otros simultáneamente. La informalidad en el tratamiento de dichos organismos muestra que en la mayoría de casos están constituidos sólo para el cumplimiento de un requisito legal y no sirve como herramienta de gestión. La práctica encontrada en las empresas estudiadas muestra que esta forma de acción no resulta una amenaza dado el libre acceso a la información. El tipo de directorio que se maneja es proactivo y de búsqueda de valor, debido a la concepción de la empresa como una propiedad de la familia, cuya permanencia se debe asegurar en el tiempo y no se imponen restricciones entre los familiares de ningún tipo. Los organismos referidos serían de mayor utilidad en empresa, en las cuales la propiedad no se encuentra concentrada.

El ejercicio de elaborar un protocolo familiar no ha sido realizado en todas las empresas familiares debido a que no han sentido una necesidad ni identificado una razón que lo exija. En las que sí se ha realizado, no existe evidencia de que se trate de un documento vivo al que se realicen consultas repetidas o actualizaciones

periódicas. En estos casos, es considerado un documento de arbitraje en situaciones de conflictos entre los miembros de la familia cuando estas son numerosas. Las familias propietarias de empresas tampoco cuentan con organismos formalmente establecidos de unión entre empresa y familia, como las juntas familiares ni los consejos familiares. La explicación a esta realidad se puede dar por el reducido número de familiares presentes en la empresa, así como por el hecho de que la familia se encuentra en una incipiente segunda generación.

Se ha empezado a tomar mayor interés en la inclusión de miembros ajenos a la familia en el directorio. Se considera que dichos integrantes permitirán una visión imparcial y externa de las situaciones que se enfrentan y mantendrán una postura no influenciada con el componente emocional propio del resto de participantes. Esto es evidencia de la toma de consciencia de los empresarios al reconocer el componente emocional como factor que puede afectar y sesgar sus decisiones. Este podría ser el primer paso en el camino de la organización interna hacia un modelo de gestión más profesional en la empresa familiar.

Según los resultados obtenidos, los directores de las empresas resaltan la importancia de la unidad familiar, la cual califican de influencia favorable y positiva tanto para los miembros de la familia como los de la empresa. Esto con el objetivo de lograr resultados óptimos y la continuidad de la empresa. Esto confirma lo instigado por Gallo y Cappuyns (2004), en donde se determina que la unidad familiar es una fortaleza clave para la empresa familiar, pero la desunión de los miembros de la familia, puede causar el fin de la empresa. Esto se ve confirmado con las opiniones de los entrevistados sobre el tema.

Según el análisis, se sostiene que los valores cultivados dentro de la familia

trascienden directamente sobre los valores de la empresa. Éstos actúan como base para la continuidad en las siguientes generaciones y son determinantes para desarrollar un ambiente de confianza y establecer una cultura corporativa (Davis & Tagiuri, 1992; Dyer, 2006).

Según los resultados, las empresas se preocupan en establecer relaciones duraderas con los diferentes grupos de interés, principalmente con sus clientes, trabajadores y proveedores. Esto confirma lo propuesto por Dyer (2006), donde señala que es una ventaja que presentan las empresas familiares ante las empresas no familiares, las cuales buscar mantener relaciones a largo plazo y consolidar lazos de confraternidad que perduren en el tiempo.

La participación activa de la segunda generación en la dirección es común en las empresas entrevistadas. Empero, en los casos en que el fundador se encuentra aún presente, se identifica una dominante influencia en las decisiones. En los casos en que el fundador se encuentra más alejado de la gestión, lo que predomina es un liderazgo compartido entre los miembros y accionistas (Lansberg, 2000). La presencia del fundador en las empresas analizadas confirman lo estudiado por Tàpies (2004), que señala que uno de los errores más comunes en la gestión de la empresa familiar es el retraso del traspaso de poder a la siguiente generación en el momento oportuno.

Lo anterior afecta la gestión de la empresa, ya que retrasa a su vez los nuevos planteamientos que se hacen necesarios frente a nuevos entornos. Con todo, se aprecia en las unidades de investigación, una excesiva confianza en la falta de necesidad de desarrollar mecanismos de prevención que faciliten el traspaso del poder y aseguren la permanencia de la empresa en el futuro. Los miembros de la



empresa y la familia se preocupan por los problemas de corto plazo y no prevén posibles conflictos que puedan generar en el futuro. Según Tàpies (2004) una de las causas de mortalidad de las empresas familiares consiste en la escasa preocupación del impacto de la familia en la empresa; esto se ve claramente confirmado con los resultados obtenidos en la presente muestra.

Según el análisis, se puede afirmar que el periodo hito en la historia del sector textil fue la década de los noventa por dos hechos importantes: la apertura de mercados en los inicios de la década y la globalización hacia finales. Estos dos eventos han determinado en gran medida el desempeño de las empresas de acuerdo a la capacidad de adaptación y enfoque de gestión para afrontar el nuevo entorno y trascender al tiempo. Esta adaptación al mercado globalizado se sigue dando y las empresas que no planteen estrategias que consideren este factor desaparecerán. La influencia familiar colaboró en el cambio del modelo de desempeño y fue el empuje necesario que trajo consigo la llegada de nuevas generaciones. La visión de largo plazo se renueva y prolonga, lo cual conlleva a nuevas inversiones y proyectos. Esta influencia fue determinante en esa adaptación y reenfoque de las estrategias según la experiencia de los entrevistados y puede considerarse como un factor clave de éxito.

Sobre las perspectivas para el futuro, el deseo de mantener el negocio en manos de la familia existe y es compartido por todos. No obstante, la consideración sobre si los miembros de las futuras generaciones querrán tomar mando en la empresa, o inclusive si estarán capacitados, hace que den por hecho la colaboración de terceros, así como posibles nuevos accionistas en caso de necesitar inversión de capital. Se tiene muy claro que el mantener la empresa de la misma manera como se lleva en la actualidad, o como se ha venido llevando, se hace más difícil a medida

que la familia crece y los miembros aumentan, lo que lleva a proyectar una natural profesionalización y organización de la gestión de las empresas familiares en torno al gobierno corporativo.

Con respecto a la pregunta de investigación, la influencia del entorno familiar ocurre en todos los aspectos de la práctica del gobierno corporativo. Esta práctica es adaptada a las características propias de la realidad de cada empresa y del entorno en el que se desarrolla, reformulándose constantemente el propio sistema de práctica de gobierno según los cambios que se originen en la familia durante el tiempo, es decir, de la variación del número de familiares que participan en la empresa y de acuerdo a la conveniencia coyuntural.

Los investigadores consideran importante resaltar que la pregunta de investigación del presente estudio que busca determinar la influencia del entorno familiar en las prácticas del gobierno corporativo en las empresas familiares del sector textil peruano, ha sido respondida. Se ha encontrado que efectivamente son pocas las empresas que tienen un conocimiento profundo acerca del gobierno corporativo porque además de existir una falta de conocimiento, no existe un concepto claro de cómo gestionar una empresa que está en manos de miembros de una familia ni tampoco hay conciencia de los riesgos que corren por no prever situaciones de conflicto.

## 5.2 Recomendaciones

El estudio es importante porque es una de los primeros en investigar la relación entre gobierno corporativo y empresa familiar. El propósito es servir de base para que las empresas familiares tengan un mejor desempeño, lo que permitirá extender su permanencia en el tiempo, beneficiando a la sociedad y a la economía del

país. También pretende servir de guía para gerentes y miembros de empresas familiares en diferentes entornos. Para ello, se recomienda replicar el estudio utilizando diferentes muestras.

A través de la investigación realizada se ha concluido que, si bien existe interés por parte de las empresas familiares en tener un buen gobierno corporativo, se han encontrado en muchos casos que también existe falta de conocimiento acerca de lo que un buen gobierno corporativo representa para el desempeño de la empresa. Por ello los investigadores recomiendan que en las empresas familiares, si bien las prácticas son particulares y adaptadas a cada realidad, éstas sean planteadas formalmente dentro de sus necesidades para hacer posible el seguimiento de patrones formales que permitan encontrarse dentro de un marco regulatorio que sirva de herramienta de gestión corporativa estratégica. Tomando como ventaja la característica principal de la ágil toma de decisiones debido a la cercanía de las relaciones interpersonales de la alta gerencia y el directorio.

Los investigadores, a través de la presente investigación, hacen notar la necesidad de generar estudios en las áreas de empresa familiar y de gobierno corporativo, que puedan servir de guía y asesoría en la evolución y desarrollo de las empresas familiares. Este estudio fue realizado haciendo uso de una muestra reducida y en un solo sector industrial, por lo cual sus resultados no son generalizables; por ello, se recomienda realizar investigaciones en otros sectores industriales.

Se recomienda también realizar estudios cuantitativos en el sector para poder identificar tendencias de mayor profundidad y alcance. Sería importante determinar si factores como el contexto y la cultura de la muestra explican la no confirmación de

algunas teorías. Por lo que se recomienda estudios longitudinales y en otros entornos sociales.

Los investigadores consideran que debe existir un organismo que tome la responsabilidad de difundir los estudios acerca de las empresas familiares y faciliten la puesta en práctica de las recomendaciones que éste y otros estudios puedan aportar. Es por ello que se recomienda que las instituciones académicas tomen un rol activo, donde se estructuren programas educativos que desarrollen los temas más importantes como el uso y las funciones del Protocolo Familiar, la ventaja del liderazgo compartido, la renovación de visión a largo plazo con la adecuada y planificada incorporación de las nuevas generaciones de la familia, la importancia de la definición de roles para la gestión ordenada de la empresa, entre otros. De esta manera se proporcionará un marco académico donde se identifiquen y promuevan las habilidades empresariales de los miembros de la familia, con la finalidad de llenar los vacíos y ofrecer este apoyo a la consolidación de organizaciones de éxito que beneficiará a la economía de todo el país.

Finalmente, si bien los investigadores consideran que se ha generado un avance al presentar las relaciones de gobierno corporativo y empresa familiar, consideran también que existen preguntas sin responder, y por ello se recomienda expandir el conocimiento dentro del área de estudio.

## REFERENCIAS

- Aldama (2003). *Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*. Obtenido el 13 de agosto de 2007 de la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores: [www.cnmv.es/publicaciones/informefinal.pdf](http://www.cnmv.es/publicaciones/informefinal.pdf).
- Allen, H., Christodoulou, G., & Millard, S. (2007). Financial infrastructure and corporate governance. *Bank of England Quarterly Bulletin*, 47 (1), 87.
- American Management Services (2006). Family business statistics, Obtenido el 17 de agosto de 2007 de la página web: [www.amserv.com/familystatistics.html](http://www.amserv.com/familystatistics.html).
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding - Family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500, *Journal of finance*, 58, 1301 – 1328.
- Astrachan, J., Bird, B., Welsch, H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field, *Family Business Review*, 15,4, 337 – 350.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family business contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16 (3), 211 – 219.
- Baulenas, A., & Gimeno, A. (2003). Modelos de empresa familiar: identidad y estructura. *Iniciativa Emprendedora*, 40, 95 – 109.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy, *Academy of Management Review*, 15 (1), 72.

- Birt, J. L., Bilson, C. M., Smith, T., & Whaley, R. E. (2006). Ownership, competition, and financial disclosure. *Australian Journal of Management*, 31 (2), 235.
- Bonazzi, L., & Sardar, M. N. (2006). Agency theory and corporate governance A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO. *Journal of Modelling in Management*, 2 (1), 7-23.
- Braun, M., & Sharma, A. (2007). Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms. *Family Business Review*, 20 (2), 111.
- Buchholz, B., Crane, M., & Ortega (2000). La incorporación del sucesor en la empresa familia. *Harvard-Deusto Business Review*, 97, 70 – 74.
- Cabrero, J., & Richart, M. (2001). El debate investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa. *Enfermería Clínica*, 6 (5), 212-217.
- Cadbury (1992). *Code of best practice: report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. Londres: Gee and Co.
- Calderón, M., Goldstein, V., & Vejarano, A. (2007). *Plan estratégico del sector textil en el Perú*. Documento no publicado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Carati, G., & Tourani, A. (2000). Convergence of corporate governance systems. *Managerial Finance*, 26 (10), 66.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business, parallel planning to unify the family business*. Londres: Palgrave.
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2005). *Modern industrial organization*. Boston: Pearson/Addison Wesley.



- Carbajal, S., Orihuela, C., Placencia, C., & Rado, S. (2006). *Orientación estratégica de las empresas familiar en el sector turismo*. Tesis para graduarse en Maestría en Administración Estratégica de Empresas. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, S. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Chen, A., & Kao, L. (2005). The conflict between agency theory and corporate control on managerial ownership: the evidence from Taiwan IPO Performance. *International Journal of Business*, 10 (1), 39.
- Claessens, S. (2006). Corporate governance and development. *The World Bank Research Observer*, 21 (1), 92.
- Clarke, T. (2004). *Theories of corporate governance: the philosophical foundations of corporate governance*. Londres: Routledge.
- Cocheo, S. (2006). What type of board do you want? *ABA Banking Journal*, 98 (9), 30.
- CONASEV (2002). Principios del buen gobierno para las sociedades peruanas. Obtenido el 14 de agosto de 2007 de la página web de la CONFIEP: [www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/137/2bpublicacionprincipiosdebuengobierno.pdf](http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/137/2bpublicacionprincipiosdebuengobierno.pdf).
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17 (2), 119.
- Davis, J., Gersick, K., Lansberg, I., & MacCollom, M. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

- Davis, J., & Tagiuri, R. (1992). Las Ventajas y desventajas de la empresa familiar. *Revista INCAE*, 6 (1), 43 – 51.
- Davis, J., Gersick K., Lansberg, I., & MacCollom, M. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. E.E.U.U.: Harvard Business School Press.
- Di Lorenzo, V. (2007). Business ethics: law as a determinant of business conduct. *Journal of Business Ethics*, 71 (3), 275.
- Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19 (4) , 253.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review, academy of management. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 57.
- Ensley, M., & Pearson, A. (2005). An exploratory comparison of the behavioural dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency and consensus, *Entrepreneurship: theory and practice*, 29 (3), 267 – 284.
- Fundación Nexia (2007). *Datos de la empresa familiar*. Obtenido el 15 de setiembre de 2007 de la página web de la fundación Nexia:  
[www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com).
- Gallo, M. (2003). Preservando el espíritu emprendedor en la empresa familiar. *Iniciativa Emprendedora*, 39, 7 – 19.
- Gallo, M. (2005). *Consejeros Independientes: cómo mejorar su aportación en la empresa familiar*. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra, Cátedra Empresa Familiar.

- Gallo, M., & Cappuyns, K. (2004a). Esfuerzo, lealtad e ilusión. Documento de investigación, 571. IESE, Universidad de Navarra.
- Gallo, M., & Cappuyns, K. (2004b). Miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar: como incrementar su “unidad” y “compromiso”. Documento de investigación, 570. IESE.
- Gallo, M., Tapiés, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17 (4), 303.
- García, M. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones del crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Tesis de Doctorado. Universidad Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- Garrat, B. (2003). *Thin on top: why corporate governance matters and how to measure and improve board performance*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Gómez, G. (2003). La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico. INALDE España: Universidad de la Sabana.
- Gómez, G., & López, M. (2005). Iniciando un proceso de protocolo familiar. Cundinamarca, Colombia: INALDE, Universidad de la Sabana.
- Guan, Y., Sheu, D., & Chu, Y. (2007). Ownership structure, board of directors, and information disclosure: empirical evidence from Taiwan IC design companies. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 182.

- Guerra, S. (2003). El proceso de sucesión en la empresa familiar. *Harvard-Deusto Finanzas y contabilidad*, 55, 40 – 43.
- Habib, M., & Ljungqvist, A. (2005). Firm value and managerial incentives: a stochastic frontier approach. *The Journal of Business*, 78 (6), 2053.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México D. F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Hoopes, D., & Miller, D. (2006). Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled business. *Family Business Review*, 19 (2), 89.
- Indacochea, A. (2007a). *El gobierno corporativo en las empresas familiares: el protocolo familiar*. Documento presentado en clase para el programa académico de Maestría en administración estratégica de negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Indacochea, A. (2007b). La sucesión en la empresa familiar. *Business Negocios en el Perú*, 26-27.
- Instituto de la Empresa Familiar (2002). *Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar, proyectos de investigación de Price Water House Coopers y la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar*. Madrid.
- Instituto de la Empresa Familiar (2005). *Buen gobierno de la empresa familiar* (Documento 128), Madrid.
- Jensen, M. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting Review*, 56, 319.
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48 (3), 831.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305.
- Joo, T. (2006). Comment: corporate governance and the “d-word”. *Washington and Lee Law Review*, 63 (4), 1579.
- Kertész, R., & Atalaya, C. (1999). Family businesses in Argentina: current issues. *Community, Work and Family*, 2 (1), 93-103.
- Koslowski, P. (2000). The limits of shareholder value. *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), 137.
- Kostyuk, A. (2005). Business innovations and structure of corporate ownership in Ukraine. *Corporate Governance*, 5 (5), 19.
- Lansberg, I., Gersick, I., Desjardins, M., & Dunn, B., (1997). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business, *Family Business Review*, 12 (4), 287-297.
- Lansberg, I. (2000). Los sucesores en la empresa familiar; cómo planificar para la continuidad. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Lashgari, M. (2004). Corporate governance: theory and practice. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 46.
- Leach, P (1996). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Granica.
- Ley General de Sociedades (1997). Ley 26887. Comisión Permanente del Congreso de la República del Perú.
- MacConvill, J., Bagaric, M., & Du Plessis, J. J. (2005). *Principles of Contemporary Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Manrique, J. (2001). Trampas profundas de la empresa familiar. *Nueva Empresa.com*, 464, 62 – 66.

- Martínez, L., & Rodríguez, A. (2006). *Las múltiples caras de las empresas familiares. Debates IESA, 16(2), 35 – 37.*
- Martínez, J., Stohr, B., & Quiroga, B. (2007); Family Ownership and firm performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review, 20(2), 83 – 94.*
- McGunagle, D. (2007). Corporate governance in China. *The Business Review, 8 (1), 52.*
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006a). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review, 19 (1), 73.*
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006b). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (6), 731-746.*
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2003). Competitividad Financiera, *Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 – 2013*, Lima, Perú
- Monteferrante, P. (2006). ¿Pulperías o empresas profesionales?. *Debates IESA, 16(2), 12 – 16.*
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family Business Review, 15 (3), 205.*
- Neubauer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.



- OCDE (1999). *Principios de la OCDE para el gobierno de sociedades*. Obtenido el 5 de julio de 2007 de la página web de la Superintendencia de Bancos de Guatemala:  
[www.sib.gob.gt/ES/Estandares/OECD/Principios\\_OECD\\_1999\\_espanol.pdf](http://www.sib.gob.gt/ES/Estandares/OECD/Principios_OECD_1999_espanol.pdf).
- Olivencia (1998). *Código de Buen Gobierno. El gobierno de las sociedades cotizadas*. CNMV. Obtenido el 13 de agosto de 2007 de la página web [http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/docs/Informe\\_Olivencia.pdf](http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/docs/Informe_Olivencia.pdf).
- Oltra, V. (1997). *Empresa familiar y su dinámica propia*, Harvard-Deusto Business Review, 81, 42 – 51.
- Palacín, M. (2002). El gobierno de empresas: mecanismos de control interno y mecanismos de control externo. *Esic Market*, 113, 143-170.
- Real Academia Española (2007). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido el día 2 de setiembre de 2007 de la página web [www.rae.es](http://www.rae.es).
- Reaz, M., & Hossain, M. (2007). Corporate governance around the world: an investigation. *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 169.
- Ricart, J., Alvarez, J., & Gifra, J. (2005). *Los accionistas y el gobierno de la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Ruiz, J. (2003). *Metodología de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salas, V. (2002). *El gobierno de la empresa*. Barcelona: Fundación La Caixa.
- Salomón, J. O. (2006). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares en el Perú: Un estudio exploratorio*. Propuesta de Investigación doctoral no publicada, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12 (2), 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future. *Family business Review*, 10(1), 1 -36.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- Sharma, P., & Zahra, S. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17 (4), 331-346.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1996). A Survey of Corporate Governance, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 5554, Cambridge, MA.
- Stern, Y. (2001), A general model for corporate acquisition law, *Journal of Corporation Law*, 26, 3; pg. 675.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2005). La situación de la micro y pequeña empresa en el Perú. Obtenido el 17 de setiembre de 2007 de la página web de la Superintendencia nacional de Administración Tributaria: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe).
- Swanstrom, M. (2006). Corporate governance and the abnormal returns to acquisition announcements. *Journal of Business Strategies*, 23 (2), 115.
- Tàpies, J. (2004). De empresa familiar a familia empresaria. *Harvard-Deusto finanzas y Contabilidad*, 59, 4-11.
- Thomsen, S. (2004). Corporate values and corporate governance. *Corporate Governance*, 4 (4), 29.
- Tipuric, D., Hruska, D., & Aleksic, A. (2007). Corporate governance and ownership concentration in Croatia. *The Business Review*, 7 (1), 207.

Turnbull, S. (1997). Corporate governance: its scope, concerns & theories. *Corporate Governance*, 5 (4), 180.

Ward, J. L. (2004). *Cómo crear un consejo de administración eficaz en empresas familiares: respuesta a los retos de continuidad y competencia*, Bilbao: Deusto.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Londres: SAGE Publications.

Zajac, E., & Westphal, J. (1994). The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large. *Strategic Management Journal*, 15, Special issue, 121.



## APÉNDICE A: Cartas de presentación

Santiago de Surco, 29 de Mayo de 2007

Sr.  
Yshay Goldstein  
Gerente General  
Industrial Gorak S.A.  
Presente. -

Estimada Sr. Goldstein,

Es grato dirigirle la presente y comentarle que Centrum Católica es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú el cual imparte el grado académico: Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

En ese sentido, permítame presentar a un grupo de alumnos de este programa que actualmente desarrolla su trabajo de tesis con la finalidad de obtener su grado académico de Magíster; el cual ha seleccionado como tema: “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil”.

Considerando el aporte que el presente trabajo de investigación puede proporcionar, solicito a Usted tenga a bien conceder una entrevista a la alumna que presentamos: Vivian Goldstein Flexer, DNI 40876000.

El objetivo general que proponen los alumnos en esta tesis es determinar si las empresas familiares mantienen políticas de gobierno corporativo tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Apreciaremos atender la presente y de antemano agradecer el apoyo brindado.

Muy cordialmente,

José Pereyra  
Director MBA Gerencial  
Centrum – Católica

Santiago de Surco, 15 de Setiembre de 2007

Sr.  
Alberto Godoy  
Ejecutivo de Ventas  
Creditex S.A.  
Presente.-

Estimado Sr. Godoy,

Es grato dirigirle la presente y comentarle que Centrum Católica es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú el cual imparte el grado académico: Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

En ese sentido, permítame presentar a un grupo de alumnos de este programa que actualmente desarrolla su trabajo de tesis con la finalidad de obtener su grado académico de Magíster; el cual ha seleccionado como tema: “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil”.

Considerando el aporte que el presente trabajo de investigación puede proporcionar, solicito a Usted tenga a bien conceder una entrevista a la alumna que presentamos: Vivian Goldstein Flexer, DNI 40876000.

El objetivo general que proponen los alumnos en esta tesis es determinar si las empresas familiares mantienen políticas de gobierno corporativo tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Apreciaremos atender la presente y de antemano agradecer el apoyo brindado.

Muy cordialmente,

José Pereyra  
Director MBA Gerencial  
Centrum – Católica

Santiago de Surco, 21 de Agosto de 2007

Sr.  
Entrevistado Y  
Gerente General  
Empresa X  
Presente. -

Estimada Sr. Entrevistado Y,

Es grato dirigirle la presente y comentarle que Centrum Católica es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú el cual imparte el grado académico: Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

En ese sentido, permítame presentar a un grupo de alumnos de este programa que actualmente desarrolla su trabajo de tesis con la finalidad de obtener su grado académico de Magíster; el cual ha seleccionado como tema: “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil”.

Considerando el aporte que el presente trabajo de investigación puede proporcionar, solicito a Usted tenga a bien conceder una entrevista a la alumna que presentamos: Vivian Goldstein Flexer, DNI 40876000.

El objetivo general que proponen los alumnos en esta tesis es determinar si las empresas familiares mantienen políticas de gobierno corporativo tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Apreciaremos atender la presente y de antemano agradecer el apoyo brindado.

Muy cordialmente,

José Pereyra  
Director MBA Gerencial  
Centrum - Católica



Santiago de Surco, 21 de Agosto de 2007

Sra.  
Vivian Heilbraun  
Gerente General  
Heltex S.A.  
Presente.-

Estimada Sra. Heilbraun,

Es grato dirigirle la presente y comentarle que Centrum Católica es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú el cual imparte el grado académico: Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

En ese sentido, permítame presentar a un grupo de alumnos de este programa que actualmente desarrolla su trabajo de tesis con la finalidad de obtener su grado académico de Magíster; el cual ha seleccionado como tema: “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil”.

Considerando el aporte que el presente trabajo de investigación puede proporcionar, solicito a Usted tenga a bien conceder una entrevista a la alumna que presentamos: Vivian Goldstein Flexer, DNI 40876000.

El objetivo general que proponen los alumnos en esta tesis es determinar si las empresas familiares mantienen políticas de gobierno corporativo tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Apreciaremos atender la presente y de antemano agradecer el apoyo brindado.

Muy cordialmente,

José Pereyra  
Director MBA Gerencial  
Centrum – Católica

Santiago de Surco, 21 de Agosto de 2007

Sr.

José Ackerman

Gerente General

Corporación Jeruth

Presente. -

Estimada Sr. Ackerman,

Es grato dirigirla la presente y comentarle que Centrum Católica es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú el cual imparte el grado académico: Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

En ese sentido, permítame presentar a un grupo de alumnos de este programa que actualmente desarrolla su trabajo de tesis con la finalidad de obtener su grado académico de Magíster; el cual ha seleccionado como tema: “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil”.

Considerando el aporte que el presente trabajo de investigación puede proporcionar, solicito a Usted tenga a bien conceder una entrevista a la alumna que presentamos: Vivian Goldstein Flexer, DNI 40876000.

El objetivo general que proponen los alumnos en esta tesis es determinar si las empresas familiares mantienen políticas de gobierno corporativo tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Apreciaremos atender la presente y de antemano agradecer el apoyo brindado.

Muy cordialmente,

José Pereyra

Director MBA Gerencial

Centrum – Católica

Santiago de Surco, 24 de Agosto de 2007

Sr.  
Entrevistado Z  
Gerente General  
Empresa W  
Presente. -

Estimado Entrevistado Z,

Es grato dirigirle la presente y comentarle que Centrum Católica es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú el cual imparte el grado académico: Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

En ese sentido, permítame presentar a un grupo de alumnos de este programa que actualmente desarrolla su trabajo de tesis con la finalidad de obtener su grado académico de Magíster; el cual ha seleccionado como tema: “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil”.

Considerando el aporte que el presente trabajo de investigación puede proporcionar, solicito a Usted tenga a bien conceder una entrevista a la alumna que presentamos: Vivian Goldstein Flexer, DNI 40876000.

El objetivo general que proponen los alumnos en esta tesis es determinar si las empresas familiares mantienen políticas de gobierno corporativo tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Apreciaremos atender la presente y de antemano agradecer el apoyo brindado.

Muy cordialmente,

José Pereyra  
Director MBA Gerencial  
Centrum – Católica

Santiago de Surco, 24 de Agosto de 2007

Sr.  
Nissim Mayo  
Gerente General  
Industrial Nuevo Mundo S.A.  
Presente. -

Estimado Sr. Mayo,

Es grato dirigirle la presente y comentarle que Centrum Católica es el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú el cual imparte el grado académico: Maestría en Administración Estratégica de Empresas.

En ese sentido, permítame presentar a un grupo de alumnos de este programa que actualmente desarrolla su trabajo de tesis con la finalidad de obtener su grado académico de Magíster; el cual ha seleccionado como tema: “Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil”.

Considerando el aporte que el presente trabajo de investigación puede proporcionar, solicito a Usted tenga a bien conceder una entrevista a la alumna que presentamos: Vivian Goldstein Flexer, DNI 40876000.

El objetivo general que proponen los alumnos en esta tesis es determinar si las empresas familiares mantienen políticas de gobierno corporativo tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

Apreciaremos atender la presente y de antemano agradecer el apoyo brindado.

Muy cordialmente,

José Pereyra  
Director MBA Gerencial  
Centrum – Católica

## APÉNDICE B: Entrevistas a expertos

Entrevista a Yshay Goldstein, Gerente General de Industrial Gorak S.A.,  
fábrica de confecciones textiles fundada en 1979, el día martes 29 de Mayo de 2007 a  
las 9:00pm.

INV: En una línea de tiempo, más o menos desde el año 1980, ¿Cuáles han  
sido las fechas, las épocas, los períodos que han sido hitos, momentos relevantes,  
donde haya habido cambios? ¿Cuáles han sido las buenas y las malas épocas para el  
sector textil? No solamente confecciones, sino en general todo el sector textil, a partir  
de tu experiencia.

Y.G.: ¿Estamos básicamente del sector textil?

INV.: Solamente del sector textil

Y.G.: ¿Textil y Confecciones?

INV.: Lo que pasa es que confecciones, hasta donde hemos averiguado, es un  
sub-sector del sector textil, que es muy representativo

Y.G: Pero van unidos. Bueno, en el año 80, es el año que termina su periodo  
Belaunde, y entra Alan García. Del 80 al 85 son cinco años que gobernó Alan  
García. Vino con una política económica que se llamó heterodoxa. Esta política  
basaba su función en el consumo. Durante los primeros años de esta política  
económica hizo que haya un gran boom consumista en el Perú. En esa época todavía  
no había una globalización y muchas partidas estaban cerradas, osea que todo lo que  
se producía a nivel nacional se vendía a nivel nacional.

Comenzó Alan García con una política de control de precios, comenzó a  
controlar precios y comenzó a cerrar el mercado. Sus primeros años fue una época de

bonanza económica aparente en el Perú, en general para todos. Y por supuesto no eran la excepción ni el sector textil ni confecciones. Fue una fecha donde realmente el consumo aumentó a niveles altos, porque aparte de la política heterodoxa entró una política que se llamó el Desagio: Una deuda que uno debía 100, por efectos de la ley (no me acuerdo cómo lo calcularon), debía 89 o 92.

INV.: ¿Después de cuánto tiempo?

Y.G.: No, no, una deuda que tenías, por efecto de esta ley debías menos.

INV.: Cómo así, con qué fin?

Y.G.: Porque los intereses en la época de Belaunde estaban muy altos

INV.: ¿Cómo para devolver el interés?

Y.G.: Como para devolver el interés. Esa fue la política del Desagio.

Entonces de la noche a la mañana hubo un efecto multiplicador muy grande que hizo que la industria textil, confecciones, todos, vendiesen todo lo que podían hacer. Eso duró mas o menos los 2 o 3 primeros años.

De esta política heterodoxa, que básicamente también dejó de pagar a los compromisos internacionales del Perú, hizo que el Perú entrase en un control de precios, en licencias previas de importación, donde entró toda la corrupción, donde entró muchas cosas, hizo que comience a venir la hiperinflación.

Si bien es cierto que los primeros años del gobierno de Alan García fueron buenos para la industria textil, e incluso él apostó por una industrialización del Perú, hubo en esa época el dólar MUG, un dólar subvencionado para traer maquinaria y equipo. Mucha gente no trajo nada y se embolsicó los dólares MUC, entonces no hubo esa reconversión industrial que Alan García pensaba que se iba a dar con esas facilidades tributarias y facilidades cambiarias. Entonces esto hizo desembocar a una



hiperinflación muy fuerte, por eso es que prácticamente erosionó a toda la población. Entró en un problema muy fuerte y en esa época por efecto de la hiperinflación todos los días subía el dólar, había una estabilidad de precios enorme, e hizo que la industria, textil en este caso, no se pusiera a los estándares que debería haber tenido el progreso, de igual manera la confección.

INV.: ¿Porque la gente se guardaba los dólares y no los invertía?

Y.G.: Exactamente. Entonces era una política de especulación, una política que todo el mundo especuló.

INV.: ¿Y cómo era la competencia en esa época?

Y.G.: Como era una economía cerrada no se podía importar entonces faltaba producción para cubrir las necesidades de toda la población.

INV.: Pero, digamos, en el caso de confecciones por ejemplo, tu tenías una empresa y tenías un competidor, ¿cómo competían, en qué? ¿No competían en precio definitivamente como hoy?

Y.G.: No, en precios no, porque ya la variable precio pasó a un segundo lugar, era cuestión que haya el producto. Como se vivía una hiperinflación, donde los precios aumentaban no solamente por día, sino a veces hasta por hora, entonces lo que tú comprabas en la mañana, en la tarde valía otro precio y al día siguiente valía otro precio. Entonces en esa época el tema no era de precio, sino de que haya el producto. Entonces en periodos hiperinflacionarios la velocidad del dinero se empieza a mover en una cantidad enorme, adquiere una velocidad tan grande que nadie quiere quedarse con el dinero. Porque el que se queda con el dinero pierde. Entonces, si tú recibías dinero, tenías que inmediatamente gastarlo, porque si no lo gastabas dentro de una hora o al día siguiente ya valía pues un 1% o ½% menos.

Entonces esa velocidad del dinero hizo que escasearan una serie de productos. Nadie quería dar crédito, porque evidentemente no era negocio dar crédito. Entonces todo se vendía al contado o contra entrega o con dinero adelantado. Una época de inestabilidad, que no fue una buena época para hacer inversiones en el país. Y a parte de ello, vino un fenómeno que desestabilizó al Perú que fue el terrorismo.

El terrorismo se infiltró en muchas fábricas textiles grandes como por ejemplo La Unión. Sendero Luminoso y el grupo MRTA se infiltraban en los sindicatos de las fábricas textiles, por tener mucha mano de obra, mucha gente, y generalmente los textiles estaban afiliadas a las centrales sindicales, y las centrales sindicales también fueron infiltradas por estos grupos violentistas e hicieron que haya mucha inestabilidad, inseguridad, y tan es así que los empresarios no querían invertir. Por ejemplo, el caso concreto de La Unión que era la fábrica más representativa a nivel del Perú del sector textil. Una fábrica muy exitosa que era vertical, tenía desde hilandería, tejeduría, producía telas, hacía sus confecciones y vendía. Lo único que le faltaba era el circuito comercial que no lo llegó a tener.

INV.: ¿Qué marcas manejaba?

Y.G.: Van Heusen, Bengala, Wrangler, marcas de muy buena calidad, Cansen una época, tuvo algunas franquicias, y los productos eran de muy buena calidad. Esta inestabilidad hizo que muchos de los dueños, de los socios, de sus ejecutivos fueran amenazados de muerte, incluso de dieron casos de secuestros. Una época en la que nadie quería invertir, tan es así que salir de Lima era un riesgo porque el terrorismo copó. Entonces fueron 5 años en que realmente la infraestructura productiva en el Perú no solamente no adelantó sino que retrocedió porque todo el mundo quería llevarse los recursos afuera. Ese era el tema.

INV.: Tú mencionas que La Unión era una de las empresas más representativas, ¿Cuáles otras lo eran?

Y.G.: Era la más grande. Antes de eso estaba Cubisa, otra que se llamó y hasta el día de hoy no funciona es Fabritex. Fábricas grandes que por el problema laboral aunado con el problema del terrorismo hicieron de que estas fábricas fracasasen.

INV.: ¿Y sabes si esas empresas eran empresas familiares?

Y.G.: No, en el caso de La Unión era una empresa inglesa, era de la Duncan Fox creo que era, una empresa inglesa. Fabritex era de capitales nacionales, teníamos a Cubisa que era de nacionales, por ahí estaba comenzando la fábrica de denim de Ricardo Márquez. Había gente que comenzó a invertir en el Perú, pero por el tema del terrorismo frenó enormemente. Hizo que mucha gente se vaya del país. San Miguel - Barrington, los dueños se tuvieron que ir a vivir a España, había una inestabilidad enorme que hizo que no sólo el sector textil retroceda sino muchos.

INV.: ¿Estamos hablando entonces de qué año?

Y.G.: No, no, no, perdón, perdón, en la época del año 80 al 85 fue la época de Belaunde, he cometido un error acá. 80 – 85 fue la época de Fernando Belaunde, que tuvo una política ni chicha ni limonada entonces lo que yo te he hablado es del 85 al 90. En la época de Belaunde es donde se incubaba todo el terrorismo, además salían de la época militar que había sido Morales Bermúdez y anteriormente Velasco. Entonces el gobierno de Fernando Belaunde fue un gobierno “bisagra”, de transición, donde no hubo una definición de políticas, y en el 85 entra Alan García y es todo lo que te he comentado. La gente se comenzó a ir en el 86, 87. Muchos peruanos inmigraron, fue una debacle.

INV.: ¿Ahí fue que estalló entonces lo que se venía incubando en la época de Belaunde?

Y.G.: Claro. Incluso quiso estatizar la banca. El primer gobierno de Alan García fue un gobierno malo. Malo porque realmente se pidió mucho tiempo.

INV.: ¿Y entonces de la riqueza del sector que hablabas hace un momento?

Y.G.: Era una riqueza especulativa que hizo que mucha gente gane dinero pero que no la invirtió, y la gente que ganó dinero después tuvo que ponerlo por el tema de la hiperinflación. Osea que fue un tema así. Infraestructura, economía cerrada, muchos lo llaman la industria protegida, es un lado del péndulo, ahora estamos al otro lado del péndulo, osea que de un extremo se han ido a otro extremo, nunca ha habido el término medio.

Del 90 al 95 entra Fujimori, en el 95 Fujimori se reelige hasta el 2000 y a partir del 2000 ya vemos la debacle política y de corrupción que hubo en el segundo gobierno de Fujimori. En el primer gobierno de Fujimori, del 90 al 95, es un gobierno de construcción donde se combate y se termina el terrorismo, se frena la hiperinflación, y se ponen las primeras bases para que el Perú se recupere. No fue un gobierno malo, fue bueno, porque después de la catástrofe de la que veníamos, cualquier gobierno era bueno.

INV.: ¿Y qué pasó con el sector textil?

Y.G.: El sector textil se comenzó a reconstruir, comenzó a mejorar, porque cambiaron las leyes laborales, comenzaron a cambiar una serie de cosas para ordenar el desorden que anteriormente había. Entonces el sector textil es el primero que se recesa ante una crisis, y es el primero que nuevamente se recupera. Dentro de ese ciclo, el daño del 90 al 95, fue un año donde se empezó a recuperar las cosas.

INV.: ¿Y cómo se veía que se estaba recuperando? ¿Había más empresas?

Y.G.: No, no había más empresas sino una estabilidad más política, más económica, ya se podía trabajar, nuevamente volvió el crédito, porque al no haber crédito, en esa época del 85 al 90 también en Latinoamérica entró a una época de inflación, o sea fue un ciclo inflacionario donde Argentina, Bolivia, varios países entraron en inflación.

INV.: Durante esos años entre el 90 y 95 de reconstrucción, ¿Hay algún año en especial donde haya pasado algo que haya marcado de manera especial?

Y.G.: No, muchas empresas quebraron del 85 al 90, no aguantaron el tema de la hiperinflación y de terrorismo, no aguantaron. Fue una época como te digo de reordenamiento la gente comenzó nuevamente a poco poco recuperarse. No hubo una transformación digamos, fue una recuperación económica y política diría yo.

Los últimos años del primer periodo de Fujimori ya comienza a haber una buena recuperación, ya comienzan a dar más confianza a los inversionistas, comienza cierta apertura hacia fuera, 94 más o menos. Ya comienzan a verse las primeras señales de apertura, todas esas cosas. Del 95 al 2000 ya comienzan a haber inversiones en todos los sectores y también en el textil. Pero también en ese sentido comienza a haber una apertura, comienzan a verse los primeros signos fuertes de la globalización.

INV.: ¿Cómo así?

Y.G.: Se comienzan a ver productos de fuera, ya dentro de los últimos años del gobierno de Fujimori, 93, 94, ya vienen las cadenas de tiendas como Saga y Ripley, ya comienzan a hacer su aparición en Perú, y con ellos traen productos de fuera y básicamente tienes un oriente que comienza a surgir con intensidad, ya se

comienza a hablar de la globalización, de la apertura de mercados. Entonces hace que digamos, haya un reenfoque a todo lo que es la industria en general en el Perú y en especial la textil. Durante los últimos años del primer gobierno de Fujimori se comienzan ya a poner las primeras piedras de las exportaciones fuertes de confecciones del Perú que está enfocada básicamente a lo que es tejido de punto, mas no a tejido plano.

INV.: ¿Por qué?

Y.G.: Porque el tejido de punto es un tejido que es de buena calidad y es muy apreciado en mercados como Norteamérica y Europa. Entonces comienzan a aparecer fábricas grandes, comienzan a aparecer fábricas de exportación fuertes como por ejemplo San Jacinto, que se vuelve en el primer exportador de confecciones en el Perú, comienza a aparecer esta fábrica Topy Top, pero todos enfocados a tejido de punto. Yo tengo una relación en la fábrica de las 10 primeras empresas exportadoras del Perú es tejido de punto. Entonces ya se comienzan a dar los primeros pasos cuando estas fábricas comienzan a exportar en grandes cantidades.

Del 95 al 2000 entonces comienza a fortalecerse el sector de confecciones de exportación, porque en el mercado interno comienzan a venir productos del oriente y poco a poco comienza a haber una apertura de productos

INV.: ¿Entonces la situación de antes en donde todo lo que se hacía se vendía ya no se da porque ahora hay una competencia que se pelea el mercado interno?

Y.G.: Así es, una competencia que viene y con precios bajos, muy bajos. De calidad al principio muy mala, pero conforme ha pasado el tiempo esa calidad se ha comenzado a mejorar. Y es difícil competir con el oriente, y no solamente en textil o



confecciones, sino en todos los rubros. Entonces hace que haya un reenfoque de las fábricas textiles hacia productos muy puntuales como por ejemplo la alpaca, la lana. Aparece también la fábrica Creditex, que la familia Grimberg lo vende porque se dan cuenta que necesitan inversión de capitales y una serie de factores que esta familia no lo puede dar. Entonces se vende esta compañía que se llamaba Credisa, y la venden al Grupo Cervesur. La compra Wedemeyer y comienza la transformación. A su vez cierran las fábricas que estaban mal como Fabritex, una serie de fábricas,

INV.: Y estas que cierran en este periodo, ¿Por qué cierran?

Y.G.: Cierran porque simple y llanamente eran caros, no competitivos, y no estaban tecnológicamente preparados para la apertura.

INV.: Claro, antes todos compraban lo que tuvieras como lo tuvieras, pero con la competencia nueva tenías que estar a un cierto nivel

Y.G.: Claro. Tan es así que llega un momento que quiebran todos los distribuidores porque la cadena productiva ya se acorta. Si tú te acuerdas, están la fábrica textil, el distribuidor, y el distribuidor es el que vende a los confeccionistas. Entonces como la cadena se comienza a achicar todos los distribuidores quiebran. Ahí están los casos de Pepe Jabiles, Gustavo Dameni, Carlos Malone, hay una quiebra en masa a partir del año 95 hasta el 2000. Ya no aguantan porque ya tiene un producto muy barato China y aparecen otros importadores.

INV.: Al reducir costos en la cadena, el distribuidor es el primero que se va

Y.G.: Evidentemente porque entonces el distribuidor ya no tiene sentido. Entonces la cadena productiva de valor se comienza a achicar. Tan es así que en muchos casos, las fabricas textiles en muchos casos, como por ejemplo Universal Textil, una fábrica que también estuvo muy bien pero después hizo una reingeniería

y ahora tiene otro enfoque, claro una fábrica exportadora. Entonces básicamente hay un reacomodo, hay una nueva transformación, un nuevo enfoque en donde las fábricas se vuelven verticales.

INV.: ¿Pero todos se han vuelto verticales?

Y.G.: Lo que es tejido de punto: San Jacinto, Topy Top, Diseño y Color, Devenlay, Servitejo... hay que ver en una revista y sacar el índice de ranking. Entonces como te decía, de un mercado muy cerrado, se va a un mercado muy abierto. Al principio pusieron salvaguardas en el año 97 – 98 que fueron temporales. Hasta el día de hoy que ya no hay salvaguardas, hay unos antidumpings. Con el gobierno de Toledo se acentúa más en el 2001. ya después vienen los problemas de Fujimori, de corrupción, todas esas cosas, y entra Toledo en el 2001 y la apertura con él se hace más intensa.

INV.: ¿Qué hizo para que se haga más intensa?

Y.G.: Simple y llanamente comenzó a dejar ingresar más mercaderías cada vez bajando los aranceles. Ya vino la globalización pues.

INV.: ¿Pero ellos no se dieron cuenta que al hacer eso podrían perjudicar a la industria nacional?

Y.G.: Claro, ellos son conscientes, pero por otro lado también es una lucha de intereses porque los agroexportadores, agrupados básicamente en Adex, están interesados en exportar a China, al oriente. Entonces son diferentes intereses. Ahora, la industria textil y de confecciones por su naturaleza emplea mucha mano de obra, tiene un efecto multiplicador muy grande, más la confección que lo textil porque hay que coser las prendas, hay que elaborar la ropa, las textileras utilizan en cambio más máquinas. El efecto multiplicador que tiene la industria textil es muy grande.

Entonces con esta situación con el tiempo va a haber una sustitución, tal es el caso de Chile, de Argentina, donde toda su industria textil quebrada. Y eso trae problemas de empleo, no se si en el Perú se va a seguir ese tema.

INV.: Cuando hablas de que se usa mucha mano de obra, ¿esa mano de obra es competitiva?

Y.G.: No, porque qué es lo que pasa, también tienes que ver dentro del esquema de que el Perú tiene una economía muy informal. Una economía informal que no paga impuestos, no paga beneficios sociales, y una serie de leyes que no se cumplen. Y en el oriente todo eso no existe o está subvencionado. Entonces hace que la estructura de costos de las fábricas peruanas, la enfrentas con las estructura de ellos, no da porque aquí hay unas cargas laborales muy fuertes. Y esas cargas laborales hacen que te salga muy caro. Y tienes la locomotora de la importación que son Saga y Ripley, que vienen con un formato de Chile, que se basa en la importación masiva, haciendo trampa, tercerizando los países, cambiando de etiquetas. Todo esto se ha sentido con el gobierno de Toledo, donde hay una apertura mayor y todo eso.

Y llegamos al 2006 donde entra Alan García y es una continuidad de la política, se sigue ahondando en la competitividad, en la inversión, y las empresas tienen que ser cada vez más grandes, más competitivas. Y las empresas textiles básicamente para exportar, las grandes. Dentro del mercado hay pequeñas y medianas empresas que abastecen el mercado pero con productos muy puntuales, prendas diferenciadas a lo masivo que viene del oriente. Entonces ha habido una evolución, desde una economía muy cerrada, muy protegida, a una economía muy abierta. El péndulo de un extremo se ha ido al otro.

INV.: ¿Y si tendrías que identificar cuáles fueron el mejor y el peor periodo para la industria textil, de todos los que me has hablado?

Y.G.: Yo creo que el mejor ha sido la época del primer gobierno de Fujimori porque no hubo ni una sobreprotección de la industria ni una apertura. El peor fue definitivamente el primer gobierno de Alan García porque hubo un descontrol del manejo económico a todo nivel. Entonces lo que pasa es que la industria textil es una industria que emplea mucha mano de obra, hay que hacer muchas inversiones, y básicamente en un país que tiene una infraestructura industrial muy grande, tiene el primer factor que tiene que tener en cuenta que es la confianza de la gente para invertir.

Ahora, el boom del Perú que está muy bien es porque los precios de los minerales subieron, Perú es un país minero, básicamente la minería lo ha hecho porque el oriente está consumiendo mucha materia prima. Y ha venido lo último que es la agroindustria, entonces son los agroindustriales los que están presionando para que se abran las barreras porque a ellos les conviene, no es que lo hacen para que levante el Perú, lo hacen porque ellos quieren exportar. Y hay pues en el mundo una globalización que, no solo en el Perú sino a todo nivel los productos orientales están arrasando porque están subvencionados por el gobierno chino como estrategia de economía. No solamente en textil, se siente con mayor intensidad en textiles. Y a través del tiempo también ha habido el problema endémico que es el contrabando. Los volúmenes de contrabando en el Perú siempre han sido altos, con todos los gobiernos. Entonces hay un descontrol enorme y la industria textil también se ve muy afectada por el contrabando de ropa y telas, que es básicamente donde se concentra mucho el contrabando.

A eso también se agrega el problema del algodón en el Perú, que los agricultores de la costa no producen porque no encuentran un buen precio, entran a un círculo vicioso: el campesino o la persona que siembra no lo hace de una manera muy tecnificada. Entonces esta falta de tecnificación, de créditos que son problemas estructurales, hace que su precio sea demasiado caro y no cubra, y cada vez siembra menos. Por otro lado, otros países como por ejemplo India, Estados Unidos, Brasil, producen algodón y ya se trae el algodón más barato. Lo único que quedaría solamente es el PIMA fino, netamente para exportación, pero para consumo nacional hay problemas con el aprovisionamiento del algodón.

INV.: ¿Ese problema es solamente en Perú?

Y.G.: Sí, en Perú.

INV.: Pero entonces uno puede traer de fuera y no hay problema

Y.G.: Ah si, ahora por ejemplo se están trayendo las fábricas textiles hilado de la India. El primer productor de poliéster-viscosa en el mundo es India.

INV.: ¿Y en alpaca somos los primeros? Porque he visto en algunos documentos que dicen que somos los primeros pero en otros dicen que somos los segundos.

Y.G.: Claro, lo que pasa es que en Chile también están entrando bastante con la alpaca y también las han llevado a Australia. Entonces hay un desarrollo genético con nuevas calidades de fibras de alpaca. Pero básicamente la alpaca es para exportación, no es muy difundido en el Perú el uso de la alpaca, solamente un segmento pequeño.

La industria textil es entonces, gamarra y todos esos sitios. Son booms que han venido de los microempresarios informales.

INV.: ¿Y cuál es tu opinión de cómo así puede surgir un Gamarra? ¿Cuándo surgió más o menos?

Y.G.: Ha venido surgiendo desde la época de los 90. Y va creciendo porque encuentras cada vez productos más económicos, y lo logran porque son informales y por el contrabando que a veces hacen. Además que sus márgenes de ganancia también son cada vez menores. Gamarra está poblada de productos informales que están al margen de la ley, y un alto contrabando, subvaluación, dumping, hacen que el producto sea barato.





Entrevista al señor Alberto Godoy, Ejecutivo de Ventas de Creditex S.A. el día miércoles 6 de Junio de 2007, a las 16:30pm.

INV: ¿Me puede comentar cómo era antes la empresa, cuando era Credisa?

AG: Cuando yo entro a trabajar a Credisa, ya se llamaba Credisa, pero la empresa la conozco de mucho antes cuando era Compañía Textil Franco Peruana. Yo era muy jovencito pero siempre me acercaba porque siempre he trabajado en trapos la verdad, toda la vida he vendido telas. Trabajaba en una tienda cuando tenía 14 años y siempre iba a la oficina de Lampa, llegué a conocer a Don José Castoriano. Él es el patriarca. Pero para mí en mi modesta opinión el patriarca es Don Samuel Grimberg. En esa época los socios eran los señores José Castoriano, y un señor Salem. Y por la historia que se, ya por la época, Don Samuel, por los años 55 más o menos o 56, ya tenía la batuta. En esa época estaban de moda otras telas, no eran algodoneros. Estaban de moda la gabardina de seda, las sedas, y eso era lo que hacían. Ya había entrado Prado. Los hombres usaban camisas blancas y si usaban otro color eran azul, blanco o plomo, o marrón. Hasta allí es que tengo más acercamiento con Don Samuel, recuerdo que llegaba y siempre me despeinaba cuando entraba a la oficina. Ingresé, y de ahí salto a las finales de la década de los 60 que se crea Credisa.

INV: ¿Cuál era la relación entre José Castoriano y Samuel Grimberg?

AG: Don Samuel Grimberg se casa con la hija de Don José Castoriano, con la señora Simone, y tienen 5 hijos: Boris, Janine, Bela y Sara, que vive en Francia. El quinto, José, falleció en un accidente de avión. Buena persona, lo conocí.

INV: ¿Y cómo se forma la sociedad de la empresa?

AG: Según lo que me cuentan, es que Don José le cedió todo a su hija, y por ende pasa a manos de Don Samuel.

INV: ¿De dónde salió el nombre Credisa?

AG: Eran las siglas de Compañía de Representaciones y Distribuciones S.A. pero no con el ánimo de Credisa Textil, sino Credisa electrodomésticos. Credisa nace con esa idea porque se distribuían varias marcas, y la marca de bandera era Filco. Pero algo que hay que recalcar es que la idea de Credisa Filco no fue de Samuel, la idea fue de Bertie, el yerno de Don Samuel. Entonces había dos divisiones, electrodomésticos y textiles. En textil tenían hilandería, tejeduría y acabados. Comenzó vertical.

INV: ¿Dónde estaba la fábrica?

AG: Al comienzo estaba en Breña, el distrito industrial de Lima de esa época, años 50. Franco Peruana estaba ahí, así que de ahí fue que cambió de nombre.

INV: Tengo entendido que Credisa fue una empresa muy exitosa en su época, ¿Cuál sería su apreciación sobre qué la hizo importante y cuáles fueron las fortalezas que la llevaron a ser lo que es, y que sigue siendo gracias a ello?

AG: Yo diría que su fortaleza estriba más que todo en su visión del futuro. Porque cuando Don Samuel se empeceña en comprar las máquinas nuevas para hacer telas de hilaturas finas, loco le decían. Era una persona que se adelantaba a su tiempo. Él tenía además la experiencia de Europa.

INV: ¿Cómo así la experiencia de Europa?

AG: Él viajaba mucho, traía ideas de allá. Tenía la experiencia de momentos muy difíciles en Europa, eso nos comentó mucho tiempo después, en el paquetazo de

Fujimori y nosotros estábamos muy mal porque los clientes nos anularon las órdenes, nos paralizaron las programaciones y nadie compraba. Nosotros estábamos con la cara larga y Don Samuel nos decía “esto no es nada, en tres meses se acaba”, dijo. Una persona que no se si por el tiempo que tenía, se volvió sumamente humano. Mucha gente lo conoció como duro y rudo, pero porque así tenía que serlo, porque para hacer lo que hizo no podía a ser muy blando.

INV: ¿Quiénes manejaban la fábrica?

AG: Siempre hubo gente de la familia en el manejo de la empresa. Por ejemplo, el señor Bertie Cohen era el Gerente General de todo lo que era electrodomésticos, Don Samuel era el Presidente del Directorio, y Coco Mandel, el otro yerno, era el responsable de Logística de Credisa Filco. Es decir, Don Samuel veía textiles y los yernos la parte de electrodomésticos. Después, cuando yo vine a la caída de los electrodomésticos, porque electrodomésticos se mantenía con la textilera, Don Samuel cerró la división.

INV: ¿En qué época fue esto?

AG: Finales de los 70. Se abrieron las importaciones y se traían electrodomésticos, carros, televisores, y una serie de cosas más. Entonces se cayó todo el sector de línea blanca y línea marrón. Se resquebraja cuando Belaúnde hace la apertura. Aparece una nueva generación de productos importados Yompián, Minsa, Chapetex, Emerson, entre otros. Credisa Filco entonces desaparece, pero el sector textil recién se refuerza. En el 70 ya tenían el terreno de Vulcano, faltaba terminar el proyecto. Aunque Don Samuel no quería dejar Lampa, era su tienda. A pesar de la dureza de Don Samuel, él era un romántico. Él no quería dejar Lampa, hicieron la mudanza cuando él estuvo de viaje. Además era lejos.

INV: ¿Y cómo así se decidió esa nueva ubicación?

AG: Por lo que me comentaron fue una compra trueque. Había un señor que era distribuidor y tenía ese terreno, y Don Samuel tenía uno en San Luis, entonces cambiaron porque convenían las zonas mejor a cada uno. Hubo un arreglo ahí.

INV: ¿En qué momento llegan los yernos a la empresa?

AG: Ellos llegan a raíz de que se muere electrodomésticos, entonces buscaron un sitio ahí, que a Don Samuel no le gustaba nada. No quería socios de la familia, pero bueno, a sus hijas no iba a decirles no. Pero bueno, valgan verdades, no hay que restarle méritos a Bertie, magnífica persona, al menos en lo personal puedo decirlo. Bertie crea la exportación, con él empieza. Y con un poco de suerte, entra Alan García y empezamos a pagar la deuda a Rusia, y la deuda el gobierno se la pagaba con productos, que nos compraba a nosotros. Entonces ahí fue una de las visiones: si Rusia nos compra, por qué no nos puede comprar Estados Unidos. Y ahí es donde aparece la marca Sanderson, una marca de decoración, que se identifica con la tela que estaba de moda en esa época el satén grueso, pesado. Y ahí empieza. Se empieza vendiendo a una empresa sueca, Ikea, le vendíamos bastante. Recuerdo que por cinco años le vendíamos el mismo diseño y los mismos colores. Después ya vinieron otros. Y pasa el tiempo y Jacky, el hijo de Bertie, ya es un hombrecito, nieto de Don Samuel. Mucho lo quería Don Samuel a ese chiquito. Entonces Jacky toma peso y empieza a interesarse, se va metiendo de a pocos viendo exportaciones. En Estados Unidos la colonia es preponderante en la compra, entonces tiene más acercamiento y es más fácil el acercamiento. Entonces aprende poco a poco y tiene éxito. Se convierte en Gerente de Exportaciones. Por el otro lado, Coco seguía como Gerente de Compras y Logística.

INV: ¿Y qué hacía Boris, el hijo de Don Samuel?

AG: Boris caminaba de la mano de Don Samuel. Boris no atina a más, o no quiere hacer más porque las cosas eran más fáciles, no era necesario desarrollarse mucho más, como lo pensaron muchos y se equivocaron. Desarrollarse para qué, si con esto camino, con esto estoy bien.

INV: ¿Pero en qué puesto se posicionó, qué era lo que veía?

AG: Comercial local, mientras que Bertie veía el aspecto productivo también. Es por eso que la mayoría lo admiraba a Don Samuel, Don Samuel era vendedor por naturaleza, pero sabía qué era lo que pasaba en cada rincón de la empresa. Todo todo lo sabía. Llegábamos el día lunes por la mañana, por contar una anécdota, y le decíamos “señor, han traído...” “sí sí, lo vi” respondía, y no sabíamos en qué momento lo podía haber visto. “señor, mi cliente llamó y quiere...” “sí, sí, ya hablé con él y ya le dije tal cosa”. Estaba al tanto de todo, era admirable.

INV: ¿En esa época qué cantidad de trabajadores tenía la empresa?

AG: La misma cantidad de hoy día, 500 y fracción. No es tan grande, su producción nunca ha sido muy grande, porque más ha estado enfocado a calidad más que a cantidad. Pero como le digo ahí la manija de Credisa se llamaba Samuel Grimberg.

INV: Entonces para ese momento los dirigentes eran Don Samuel, su hijo Boris, sus yernos Bertie y Coco, y el nieto Jacky, ¿alguien más?

AG: Nadie más en cuanto a la familia, pero había gente que era sumamente importante detrás de Don Samuel, gente en la que él confiaba a ojos cerrados. Antes de que cerraran electrodomésticos, Don Samuel encarga a una empresa de auditores, de un señor Giacomo Sacerdote, conocido auditor. En el equipo que lleva sacerdote

está el señor Mario Cubas, que es el salvador de verdad de la fábrica. Hicieron todo el estudio, el informe, y lo entregaron, Don Samuel no se quedó satisfecho. Él quería que alguien de boca le dijera qué habían visto, que le explicaran. Y lo llama a Cubas, gordito magnífica persona, y le pregunta que cómo veía esto, y Cubas le responde tajantemente “esto ya no da para más. Si usted sigue igual, se va a quedar sin nada”.

INV: ¿Pero cuál era el problema que habían visto? ¿Qué era lo que estaba mal?

AG: Mala administración de Credisa Filco. El ancla fue Credisa Filco, que fue erosionando al tema textil. Mucho tiempo lo mantuvo. Mucha gente no pagaba y no sabían que no pagaban. Pésima administración. Con este informe verbal que le da Mario Cubas, Don Samuel lo considera y decide cerrar. A sus socios los convenció y se hizo el remate del nunca jamás.

INV: Entonces a la parte textil pasan a trabajar todos y se arma más una empresa familiar, verdad? ¿Cuándo fallece el señor Samuel?

AG: Don Samuel vuelve de su viaje que hacía a fin de año, se iban a San Juan de Puerto Rico o Aruba, siempre se iban. Don Samuel tenía una frase cuando le preguntan a dónde se iba: “aquí, acá o allá, pero nos vamos todos”. Cuando viajaban se iban todos, no se quedaba nadie. Iban con toda la gente.

INV: ¿Osea que no confiaba mucho en que se quedaran a cargo...?

AG: Nada. Samuel no dejaba a nadie.

INV: Eran épocas generosas entonces...

AG: Uf, eran épocas que se vendían las producciones completas. Cuando menos en el mercado local no había problemas.

INV: ¿De qué años estamos hablando ahí?



AG: Los 80. Todos los 80 y principios del 90. Toda una década. El éxito fuerte a partir del 85, hasta el 92 podríamos decir. Porque después en el 90 que entra Fujimori, en 3 o 4 meses las cosas cambian, se estabilizó. Pero hasta ahí fue magnífico. Bastante caudalosa. Yo en lo personal no me puedo quejar.

INV: ¿Cómo era el entorno familiar?

AG: Él nos contó, decía, nunca tengas en la vida un socio familiar. No lo hagas, decía, demoníaco, no vas a vivir en paz, no vas a vivir tranquilo. Nos decía cuando se sentaba a conversar con Lozano y conmigo en las mañanas.

INV: ¿Sin embargo si trabajaba con sus familiares?

AG: Sí, no podía decirles váyanse. Además estaba su cuñado Claud Castoriano.

INV: Y ese entorno familiar, por lo que entiendo, el señor Samuel no lo veía como positivo

AG: No le gustaba.

INV: ¿Cómo estaban distribuidas las acciones?

AG: Don Samuel le había dado acciones a Boris y a sus hijas, y las hijas las habían trasladado a sus esposos, entonces no podía deshacerse de eso. Y esas acciones pesan mucho en la venta de la empresa.

INV: ¿En qué año fallece Don Samuel?

AG: En el 96.

INV: ¿Y qué sucede después de su muerte?

AG: Hay una crisis porque no había quién tome el timón.

INV: ¿Pero quién se queda a cargo?

AG: Boris, su hijo. Y nosotros en algún momento pensamos que Boris iba a

tomar la batuta con seriedad, pero no lo hizo.

INV: En el 96 ya estábamos en una época donde la globalización ya había llegado y se sentían cambios en todas las industrias, ¿qué pasó en la empresa?

AG: Las que no crecían se quedaban. Ahí hubo el gran problema porque las acciones de los yernos, si no superaban se oponían, entonces no había mayoría. La señora Simone se inclinó al lado de sus hijas, Boris se quedó sólo y dijo “se vende”. Hubo conversaciones incluso para levantar la fábrica, acondicionarla a las nuevas necesidades, pero había que invertir cierta cantidad, y nadie quiso hacerlo.

INV: ¿Y el señor Samuel no pensó en algún momento en elaborar algún documento de acuerdo, de tal manera que dejara asignadas las responsabilidades y límites para cada uno?

AG: No creo. En 20 años que trabajaron juntos y no tuvieron la misma energía para trabajar juntos.

INV: ¿Y no pensaba en dejárselo a los nietos?

AG: El tema era el momento. Año 96, 97 había que invertir o se vendía. Igual no se podía seguir. No había tiempo para esperar a los nietos, eran pequeños todavía. Entonces se vende al Grupo Cervesur, grande, del sur, de Arequipa, por 16 millones de dólares y es ahí que se da el cambio. Entra una nueva administración, ahí nadie es familia. Ahí son una Corporación, están los señores Rodríguez Banda, Bustamante, Calderón... todos arequipeños. Ahora cotizan en bolsa.

INV: ¿Con Don Samuel no cotizaban en bolsa, no?

AG: No, solamente las laborales que estaban de moda, pero Don Samuel las compraba todas pues. Nos las compraba. “¿Cuánto te ha tocado?” nos preguntaba, tanto decíamos, “¿y cuánto cuesta?” un sol veinte respondíamos, “yo te pago un sol

treinta” y las compraba. Ahora es diferente, porque cotizan pero dividendos no van a haber porque todo lo reinvierten todos los años. Una inversión constante. Otro enfoque. Han comprado 10 plantas en todo el Perú.

INV: Cuando entra el nuevo Grupo, ¿Sabe usted si se ha tocado de alguna manera el tema familiar, alguna regla o lineamiento en particular?

AG: Sí, debe haberse tocado, por qué razón: el Sr. Wedemeyer tiene un hermano que compra a Creditex, nos compra, no tiene ninguna ingerencia en la fábrica, y por otro lado en el Directorio se trató que los familiares no tenían crédito en la fábrica, de ningún accionista.

INV: ¿Cuántos accionistas son ahora?

AG: En el Directorio podrían llegar a 10. Pero el accionista mayoritario con más del 50% es del señor Wedemeyer. Entonces así acordaron, ningún pariente tiene acceso a crédito, es más, prohibido que entren al almacén de la fábrica a decir esto quiero. Ningún familiar de los directorios, es que al principio iban: “yo soy la esposa de tal y quiero esto y esto”, y era un manicomio. Entonces los muchachos se asustaban. Despidieron a un chico porque la esposa de uno de ellos dijo que la había maltratado, y lo que el empleado le había dicho era que él no tenía autoridad para despacharle prendas. Entonces cuando se enteraron de cómo era la figura dijeron no va más, si quieren comprar, ahí hay una tienda. Y ya lo prohibieron definitivamente, ni crédito ni entrada al almacén.

INV: Se ha dado el caso que el señor Wedemeyer, o algún otro socio, ha llevado a sus hijos o sobrinos a un puesto dentro de la fábrica?

AG: No. No hay ningún familiar absolutamente.

INV: ¿Y el señor Wedemeyer cómo ve el futuro de la empresa?

AG: Con bastante optimismo

INV: ¿Pero en relación a la continuidad del manejo y dirección, la tiene planeada para cuando él se retire?

AG: Difícil la respuesta. Don Samuel era más práctico, Wedemeyer es más académico. Es muy cortés y muy elegante, pero no tiene acercamiento al trabajador. No se qué pensará sobre ese tema. Debe ser algo muy personal. Es que es algo que está a otro nivel, más impersonal, funciona distinto.

INV: Definitivamente dejó de ser familiar.

AG: Evidentemente. Ahora, es súper moderno.

INV: Y sobre el ambiente al interior de la empresa que usted percibe, ¿cómo era antes y cómo es ahora?

AG: Uy, el cambio es radical, es un giro de 360 grados. Es otra cosa, otra cosa. En lo personal: yo llegaba antes con mis pedidos, y subía y me decía “a qué hora te vas?” ahora es al revés: “¿adónde vas?” “¿Por qué te vas?” y todo lo tengo que hacer yo. Antes, mi pedido lo iban desmenuzando hasta que llegaba al despacho, ahora no, dentro de mi computadora hago mi orden de compra, mi producción, calcular para hacer el seguimiento, actualizar los documentos, tengo que estar ahí.

INV: ¿Y lo siente mejor o peor esta nueva dinámica?

AG: Mejor, es positiva. En el aspecto técnico, estos últimos 10 años he aprendido más que en los 20 que estuve en Credisa. Técnicamente, hay cosas que no tenía conocimiento, ahora sí tengo conocimiento, en lo referente a la fabricación. Valgan verdades, han sido positivos estos 10 años. Puedo tener mucha simpatía por la empresa anterior, pero esta empresa es mucho más.

INV: ¿Y hay algún aspecto en el que perciba negativo el cambio?

AG: Hay cosas que no se comparan con lo que era Don Samuel. A Don Samuel le gustaba hacer un grupo humano, y a este grupo humano no lo cambiaba ni de broma. Para él era su grupo: él sabía lo que hacían ellos y ellos sabían lo que hacía Don Samuel. No solo Samuel, Cohen también, para él no existía más que su gente, su gente era su gente. Así era, y tal es el caso que todos trabajaron hasta que falleció Don Samuel y se vendió la fábrica. Muchos se fueron porque vino otra administrativa y otra política y no se adaptaron. Gente de mi edad se fue porque no aceptaba el sistema. Pero bueno, eso ya es un tema personal, si quiero seguir tengo que meterme en el nuevo sistema pues.

INV: Claro, ahora ya es una fábrica más grande, completamente vertical hasta confección inclusive.

AG: A Don Samuel no le gustaba que hubiera confección, no porque no sea negocio, o porque no le gustara simplemente, sino porque su pregunta era “¿Quién va a trabajar?” o sea, de la familia.

INV: Entonces una de sus preocupaciones de no querer abrir una nueva unidad de negocio, ampliar la integración vertical ¿era pensar quién ponía allí?

AG: Así es. Nadie estaba dispuesto de la familia.

INV: ¿Y poner otra persona que no fuera de la familia?

AG: En su criterio poner a otra persona era elevar los precios.

INV: ¿Por qué?

AG: Porque había que pagarle

INV: ¿Y a la familia no le pagaba?

AG: Lo veía de diferente manera. Cuando decían para poner a alguien en algún puesto, él decía “¿Para qué? si yo estoy acá” Tenía una escuela antigua. Era el

primero en abrir y el último en apagar la luz. Él estaba en todo.

INV: ¿Qué otra cosa nueva ha implementado la nueva administración?

AG: Sistemas. Se globalizó, por decirlo de alguna manera, el sistema en la fábrica. Todo el mundo sabe manejar una computadora. Hace 2 o 3 años han puesto Oracle, que integra todo. Todo está ahí, no tengo que acercarme físicamente a ningún lado, todo está ahí, no se escapa nada. Ahora han comprado también y tienen una división de lana en Huachipa. Ya no solamente algodón.

INV: ¿Entonces el cambio en términos generales lo considera bueno?

AG: Para bien en el término empresarial, esta fábrica ha crecido maravillosamente. Ahora, que a muchos no les haya agradado el cambio, que a muchos no les guste ya es personal. A veces uno es tan romántico que se acostumbró a trabajar con un señor, y así venga quien venga no le gusta pues, es malo. Pero no, la empresa como empresa como empresa, extraordinaria, y no lo digo yo, lo dicen todos. A veces les molesta tanta burocracia, pero el crecimiento genera burocracia pues, es normal, no, mientras más crezca la empresa, más gente se necesita y más pasos a seguir.

INV: ¿Y esa democracia no es un problema?

AG: No, al contrario, es seguridad. Es seguridad porque yo tengo, por burocracia, tengo donde reclamar. Antes para reclamar había una persona que era juez y parte. Aquí alguien tiene que dar una respuesta, todo está, nadie ni nada se escapa.



## APÉNDICE C: Protocolo de entrevista semiestructurada

## Sobre la Empresa

Nombre, giro, productos.

¿Quién fundó la empresa y cuándo?

¿De dónde es el fundador?

## Sobre la persona entrevistada

¿Qué edad tiene?

¿Qué y dónde estudió?

¿Desde cuándo trabaja en la empresa?

¿Qué cargo tiene actualmente en la empresa?

¿En cuál inició?

## Gobierno corporativo

Con respecto de las juntas de accionistas:

¿Cuántas juntas de accionistas se realizan en promedio al año?

¿Quiénes participan?

¿Cómo se comunica a los accionistas acerca de las reuniones?

¿Cómo se transmite la información de las juntas?

¿Quién se encarga de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en las juntas?

¿Ha cambiado en algún momento la participación de los accionistas?

## Con respecto de la agenda de las Juntas de Directorio:

¿Hay una agenda para la junta?

¿Quiénes están encargados de confeccionar la agenda?

## Con respecto de los directores:

¿Quiénes participan en el directorio?

¿Qué requisitos existen para ser director?

¿En que documentos se definen las funciones y responsabilidades de los directores y gerentes?

Acerca de la información:

¿Con qué regularidad se hacen auditorías externas en la compañía?

¿Exista un área interna que se encargue de la auditoría?, ¿Cuáles son sus principales funciones y responsabilidades?

¿Cómo solicitan los accionistas o los diferentes grupos de interés información relevante de la compañía?

¿Cómo se determina que cierta información es confidencial?

Acerca del directorio:

¿Cuáles son las principales funciones del directorio?

¿Se encuentran contenidas en algún documento?

¿Cómo se registran sus acciones y sus resultados?

¿Se han contratado servicios de asesoría en el último año?

¿Ha habido casos en donde la gerencia y el directorio hayan tenido distintos objetivos?, ¿Qué hicieron?

¿Tiene la gerencia bonificaciones o retribuciones adicionales a su remuneración?

¿Existen reglamentos de conducta?

Empresas Familiares

¿Su familia mantiene la propiedad de la empresa?

¿Tienen más del 20% de las acciones?

¿Su familia mantiene el control de la Empresa?

¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las decisiones más importantes de la empresa e influye en la dirección de la misma?

¿Considera importante educar a los hijos, como posibles sucesores de la empresa?, ¿Por qué?

¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa?, ¿Por qué?

¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores?

¿Considera usted que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de la empresa?, ¿Por qué?

¿Considera usted que la unidad de la familia es una de las fortalezas claves de su empresa?, ¿Por qué?

¿Considera usted que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?

Así como la empresa tiene Estatutos, ¿ha elaborado algún tipo de reglas para los familiares que deseen trabajar en la empresa?

En caso de encontrarse la segunda generación en la gerencia de la empresa,

¿Considera usted que la transferencia del fundador fue positiva en la empresa?

Podría comentarnos ¿Cuál fue la experiencia más relevante obtenida en el proceso de sucesión?

¿Se encuentra la empresa y la familia preparadas para un proceso de

sucesión?, ¿Cómo?

¿Considera usted de alguna forma que la familia repercute sobre los objetivos de la empresa?

¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con los objetivos de la familia?

¿Considera usted que en la dirección de la empresa actúa un único líder o existe la actuación de un liderazgo compartido? ¿Por qué?

¿Existe la aplicación de algún mecanismo para resolver conflictos dentro de la familia?

¿Considera que existe una buena comunicación entre la familia sobre los límites y poderes que tienen sobre la empresa?, ¿Por qué?

¿Existe el deseo que a futuro la familia mantenga la dirección, el control y la propiedad de la empresa?

#### Empresa Familiar – Gobierno Corporativo

¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la contratación del personal?

¿Se encuentra escrita en algún documento?

¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa?, ¿Quiénes participaron en la formulación de ellas?

¿La familia tiene derechos y las obligaciones para con la empresa?, ¿Cuáles son?, ¿Están escritos?

¿Cuántas veces al año se convoca a todos los integrantes de la familia (incluyendo familiares políticos), con el objetivo mantener y reforzar los valores de la familia, (llamada reunión o asamblea familiar)?

¿Considera usted que existe una planificación de formación profesional de los

integrantes de la familia que se incorporarán a la empresa?

¿Se tiene previsto la disposición de recursos económicos de la empresa para algún caso de necesidad familiar?

Sector industrial

¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector textil en el país?

¿Podría identificar algunos períodos de quiebre en los cuales la situación del sector le exigió un importante cambio o giro en la empresa? ¿En qué consistió el cambio?

¿Cómo perjudicó el terrorismo de la década de los ochenta a su empresa?

¿Qué ocurrió en la empresa cuando a principios de los 90s se abrieron los mercados?

¿Cómo ha afectado el fenómeno de China en su empresa? ¿Qué acciones preventivas o protectoras han tomado al respecto?

¿Cuáles son las fuentes de competitividad de su empresa?

¿Cómo es la relación con sus principales proveedores? ¿Son mejores con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes? ¿En el caso de los clientes?

¿Qué periodo de tiempo considera usted el largo plazo?

¿Considera usted importante mantener la empresa en manos de la familia?

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra su empresa?

¿Cómo ve su empresa en los próximos años?

¿La ve dirigida y gestionada por los miembros de su familia?

## APÉNDICE D: Entrevistas

Entrevistado Y, Gerente General de la División textil de la empresa X el día miércoles 22 de Agosto de 2007 a las 3:00pm.

INV.: ¿Quién fundó la empresa y cuándo?

E.B.: Mi padre, 1943 con un socio. La sociedad fue hasta el año 94.

INV.: ¿De donde era tu padre?

E.B.: Peruano.

INV.: Ahora, sobre ti, ¿Qué edad tienes?

E.B.: Yo tengo 34 años.

INV.: ¿Qué y dónde estudiaste?

E.B.: Administración en el extranjero

INV.: ¿Desde cuándo trabajas en la empresa?

E.B.: Desde septiembre del año 95

INV.: ¿Qué cargo tienes actualmente y en cuál iniciaste?

E.B.: Gerente de la División textil. Yo veo todo lo que es producción y ventas.

INV: Ahora entramos a las preguntas sobre Gobierno Corporativo. Con respecto de las juntas de accionistas, ¿Cuántas juntas de accionistas se realizan en promedio al año?

E.B: Como juntas de accionistas realmente 4 o 5. Lo que pasa es que en muchas de ellas no están todos los accionistas, están representados. Más que juntas de accionistas nosotros nos manejamos por directorios todas las semanas, y ahí se ven cosas del nivel de accionistas como cosas de directorio real.



INV: ¿Y quiénes participan de esta junta?

E.B.: Básicamente los que estamos en la empresa

INV: ¿Cómo se comunica a los accionistas acerca de las reuniones?

E.B.: Se les informa no sobre las reuniones, mas que nada se les informa mensualmente el desarrollo de la empresa

INV.: ¿Cómo se transmite la información de las juntas? ¿A través de algo escrito?

E.B: No se transcribe, muy informal.

INV.: ¿Las formas de comunicación se encuentran reguladas en algún documento, o guardan registros?

E.B.: No hay una forma formal de comunicación.

INV: ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en las juntas?

E.B: No son juntas, como te digo, son más directorios, y en esas reuniones te diría que el 80 o 90% son propias de directorio y de vez en cuando aparecen cosas relacionadas con los accionistas. Como en el directorio no todos son accionistas, después se conversa en el almuerzo o algo así. Si queda algo pendiente alguien se queda encargado del tema.

INV: ¿Ha cambiado en algún momento la participación de los accionistas?

E.B: Antes no participaban en nada. Mas que nada desde la muerte de mi padre.

INV: ¿Quién regulariza los datos de los accionistas?

E.B: ¿Qué datos?

INV: Bueno, creo que en este caso no se aplica, pasamos. Ahora con respecto

a la agenda de las Juntas de Directorio ¿Hay una agenda para la reunión de temas a tratar?

E.B: Como la hacemos todas las semanas, no tenemos una agenda, la agenda la hacemos en ese momento. Llevamos una lista de pendientes, eso sí. Es escrita pero no se reparte a nadie, es para el trabajo.

INV: ¿Y quién se encarga de confeccionarla?

E.B: Los mismos del directorio, cada uno va trayendo los temas, problemas, temas que han sucedido, de todo.

INV: Con respecto a los directores, algunas preguntas te sonarán algo redundantes, pero están clasificadas por temas. ¿Quiénes participan en el directorio?

E.B.: Los directores de cada unidad de negocio, el presidente del directorio y el responsable de finanzas, 5 personas.

INV: En cuanto a los requisitos que existen para ser directores, existen requisitos? ¿O como es que alguien pueda ser director?

E.B.: Buena pregunta! Se estableció así y así quedó.

INV: ¿Hay algún documento o en qué documento se definen las funciones y responsabilidades de los directores y gerentes?

E.B.: Nosotros hemos leído mucho sobre empresas familiares y la mayoría de los libros hablan de un.... Una carta magna, algo así, lo llaman de otra manera también, pero... eso se hizo hace algunos años y allí se estableció que era a lo que se dedicaba cada uno.

INV: ¿Cuál es el grado de parentesco con los directores? ¿Son familiares?

E.B: Todos son familiares menos el de Administración y Finanzas.

INV: Y los que son familiares, ¿qué son? ¿Primos, hermanos...?

E.B.: Tíos, sobrinos. Hay hermanos.

INV: ¿Algún director lo es también de otra al mismo tiempo?

E.B.: No. Pero tampoco se ha establecido que no pueda ser, pero lo más probable es que nadie vaya a preguntar. Aquí nos dedicamos al 100% acá.

INV: ¿Con que regularidad se hacen auditorías externas en la compañía?

E.B.: Contable es todos los años. Además la información fluye entre nosotros, tenemos acceso a toda la información, más las auditorías por ley y las cosas que hay que chequear.

INV: ¿Y cómo eligen a los auditores?

EB: En el caso de las financieras estamos trabajando ya 4 años con Price. Más porque lo han pedido los bancos, que sea una empresa renombrada. Cuesta el triple, pero bueno, lo han pedido los bancos entonces hay que hacerlo. Pero después, las auditorías las hacemos acá nosotros mismos. Se reúne un equipo de trabajo y se hace.

INV: ¿Existe entonces un área interna que se encargue de eso?

EB: No necesariamente. La estamos armando porque ahora tenemos negocios con Colombia, Bolivia y Ecuador, Ecuador que está recién arrancando. Entonces más para eso se está creando. Pero... hay un área que se llama auditoría pero no se ha dedicado realmente a auditoría porque estamos acá. Estaba el nombre pero no era el fin, ahora sí va a ser ese fin pero más para afuera que para adentro. Nosotros estamos acá y no hay mayor problema.

INV: ¿Cómo solicitan los accionistas o los diferentes grupos de interés información relevante de la compañía?

EB: A través de los familiares o a través de las mismas personas del directorio. Pero la reciben todos los meses, así que... una serie de informes por si

quieren algún detalle, pero nunca lo han pedido.

INV: ¿Y hay algún procedimiento formal para esto?

EB: No, el que quiere saber está todo abierto para ellos.

INV: ¿Y cómo se transmite? ¿Está regulada?

EB: No. Todos los informes existen en la compañía.

INV: ¿Y hay alguna información que se determine como confidencial?

EB: Para los accionistas ninguna.

INV: Acerca del directorio, ¿Cuáles son las principales funciones del directorio?

EB: Buena pregunta... Directorio más se dedica a dar las directrices, es un poco redundante pero, es lo que hacen realmente. Muchas veces revisan los informes de los directorios, como los hacemos tan seguido, es un directorio muy ejecutivo, y se conversan de tantas cosas que no necesariamente son directrices. Sobre presupuestos, sobre gastos, del mercado...no es tan burocrático diría yo. Siento que es una de las grandes ventajas de la empresa familiar. Una empresa familiar es mucho más ágil que una empresa profesional. Sin ser una mejor que otra, las dos funcionan pero la familiar es mucho más ágil. Los directorios que tenemos nosotros no son tanto directorios, son más reuniones donde se hablan cosas de directorio que es necesario a veces, pero como es todas las semanas, estamos en el día a día constantemente.

INV: Y digamos, cuando se reúnen, luego hay algún registro, algún documento donde se resuma todo lo que se habló, lo que se decidió?

EB: Lo tenemos ahí. Para nosotros nada más. Es un registro nuestro. Tenemos una lista que siempre se repasa: tenemos esto pendiente, quién era el

responsable, cómo va? Y los vamos sacando y vamos renovando el papel. Es un papel vivo.

INV: ¿Es un solo papel que rueda en la mesa o cada uno tiene su papel?

EB: Todo el mundo tiene el mismo papel. Es uno con copias que repartimos. Con las cosas que se conversaron esa vez y las cosas que están todavía pendientes, con los responsables y todo.

INV: ¿Y se registran las acciones que se han tomado y los resultados también?

EB: No. Se hizo y se hizo y si tú quieres evaluar algún resultado pues lo apuntas para evaluarlos en qué fechas. Entonces ahí sí tienes que tener historia de qué, cómo fue y cómo es ahora.

INV: ¿Qué procedimientos existen para la elección de los principales directivos o gerentes?

EB: No hay procedimiento.

INV: ¿Cómo se alcanza a los directores la información a tratar en la agenda de cada sesión?

EB: Una copia de la última reunión

INV: ¿Se han contratado servicios de asesoría en el último año?

EB: ¿De qué tipo?

INV: De todo tipo

EB: Sí, muchas en calidad, que es prácticamente en lo que estamos trabajando fuerte. Qué otra... básicamente calidad.

INV: ¿Ha habido casos en donde la gerencia y el directorio hayan tenido distintos objetivos?

EB: No. El objetivo está bien claro. Puede haber distintas opiniones, pero el objetivo es claro.

INV: ¿Y alguna regulación que prevea este tipo de situaciones? ¿O no se ha dado nunca?

EB: La decisión tomada sobre un objetivo, eso es, no se discute.

INV: ¿Se ha producido alguna vez una vacancia de cargo de director?

EB: Es que como no tenemos el número de directores....

INV: ¿Tiene la gerencia bonificaciones o retribuciones adicionales a su remuneración?

EB: ¿Para?

¿Además digamos de su sueldo, los gerentes tienen por ejemplo bonos, algo adicional?

EB: No, nosotros desterramos hace tiempo todo lo que era trabajo a destajo. En el sector textil se trabajó mucho con destajo. En planta los eliminamos, nadie va con comisión, nadie va a destajo. El trabajo se hace bien y se hace en el tiempo que tiene que hacerse y punto.

INV: ¿Existen reglamentos de conducta?

EB: Sí, en la compañía sí.

INV: Ahora ya entramos al tema de Empresas familiares, que son más de opinión: ¿Su familia mantiene la propiedad de la empresa?

EB: Sí

INV: ¿Con más del 20% de las acciones?

EB: Sí

INV: ¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las



decisiones más importantes de la empresa e influye en la dirección de la misma?

EB: Una pregunta ¿Va a salir mi nombre ahí, o el de la compañía? Yo prefiero que no salga.

INV: Si prefieres será anónimo.

EB: Sí, prefiero anónimo.

INV: Ningún problema.

EB: ¿Cuál era la pregunta?

INV: ¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las decisiones más importantes de la empresa e influye en la dirección de la misma?

EB: Claro, la cabeza. Siempre tiene que haber la cabeza.

INV: ¿Considera importante educar a los hijos, como posibles sucesores de la empresa?, ¿Por qué?

EB: No necesariamente. ¿Qué pasa si los hijos no sirven? Y si encuentras a alguien mejor, pues qué bien. Al final lo importante es que el negocio sea el negocio. Así de simple y frío es el asunto.

INV: ¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa?, ¿Por qué?

EB: Sí, te da transparencia, de cara al mercado, a los accionistas, quizá hoy día no tanto, pero si la familia crece es recontra importante, mientras la familia sea más grande es más importante todo eso.

INV: ¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa el tipo de relaciones que se tenga con los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores?

EB: Para nosotros lo principal es el cliente, y lo número dos es el personal. Eso es lo más importante, y si eso no camina bien...

INV: ¿Osea que sí consideras que es importante cultivar buenas relaciones en ese sentido?

EB: De todas maneras. Lo de los proveedores, es secundario, pero si tu tienes un buen proveedor y tienes una buena relación, no eres un cliente para ese proveedor abusivo, o que se aprovecha, ese proveedor va a querer siempre ayudarte de cualquier manera entonces es importante. Lo más importante es el cliente y el personal.

INV: ¿Considera usted que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de la empresa?, ¿Por qué?

EB: Sí, porque si nos peleamos se va al diablo todo.

INV: ¿Considera usted que la unidad de la familia es una de las fortalezas claves de su empresa?, ¿Por qué?

EB: Es importante. Es importante que no hayan líos en la familia, apenas empiezan a haber líos familiares las empresas empiezan a sufrirlos. Y es muy complicado desconectar la empresa de la familia a la hora que hay líos, es muy complicado. Pero creo que si la familia no tiene líos, la empresa no sufre. Y si la empresa va bien, ayuda a que no haya líos, porque todos reciben lo suyo.

INV: ¿Considera usted que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?

EB: Yo pienso que es una ventaja. Pienso que es una ventaja porque se toman las decisiones mucho más rápido. Es mucho más ágil a la hora de decidir si quieres ser mucho más agresivo, o en una situación x, no, puedes tomar decisiones demasiado arriesgadas que una empresa profesional no lo haría. Pienso que es más informalizado.

INV: Así como la empresa tiene Estatutos, ¿ha elaborado algún tipo de reglas para los familiares que deseen trabajar en la empresa?

EB: Sí. Nosotros le llamamos el Estatuto.

INV: Y digamos, ahora ¿La empresa y la familia se encuentra preparadas para un próximo proceso de sucesión para la siguiente generación?

EB: Yo creo que ahora está en un proceso de pase hacia una tercera generación. No es una cosa que sucede tampoco de la noche a la mañana.

INV: ¿Y como así es que se encuentra en un proceso?

EB: Porque el que está dirigiendo está cada vez más separándose, poco a poco,

INV: ¿Y los jóvenes están viniendo?

EB: Sí, Ya llegamos hace más de 10 años. Pero yo creo que está en proceso y eso va a durar. No es tan rápido. Es largo, tampoco puedes dejar que la experiencia se vaya así nomás.

INV: ¿Consideras que de alguna forma que la familia repercute sobre los objetivos de la empresa?

EB: En cierta medida. En cierta medida la empresa existe para la familia, pero en segunda parte. Si la familia necesita algo que le va a hacer daño al negocio pues adiós la familia. El negocio no puede... Osea, el negocio está para la familia pero el negocio no puede morir por la familia. No es posible eso.

INV: ¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con los objetivos de la familia?

EB: En la medida en que puedan ser comunes. Un poco lo que te he dicho antes.

INV: ¿Considera usted que en la dirección de la empresa actúa un único líder o existe la actuación de un liderazgo compartido?

EB: Depende del grado de la decisión. En decisiones importantes normalmente son más conversadas, no, se llevan a nuestro directorio por decirlo así y ahí se conversan, se oyen los puntos de vista y ahí se toma una decisión. Grande, no, de inversiones, ese tipo de cosas.

INV: ¿Existe la aplicación de algún mecanismo para resolver conflictos dentro de la familia?

EB: Teóricamente existe un... como es?, Comité Familiar. Pero no ha tenido necesidad de ejercer. Felizmente.

INV: ¿Consideras que afecta, o que está muy vinculado este comité a los temas de la empresa?

EB: No debería. Una cosa es familia, otra cosa es empresa.

INV: ¿Considera que existe una buena comunicación entre la familia sobre los límites y poderes que tienen sobre la empresa?

EB: Yo creo que sí. Yo creo que está bien claro eso.

INV: ¿Existe alguna persona o grupo de personas que dirige o coordina a la familia dentro de la empresa?

EB: No.

INV: ¿Existe el deseo que a futuro la familia mantenga la dirección, el control y la propiedad de la empresa?

EB: Sí, no? La idea no es venderla, la idea es seguir creciendo.

INV: Ahora viene la penúltima parte, que es sobre Gobierno Corporativo. ¿Hay personas no relacionadas con la familia en el directorio? ¿Y en los puestos

clave de dirección?

EB: Sí.

INV: ¿Hay algún documento que precise los poderes específicos del directorio y de la alta dirección?

EB: Los poderes, eso está en el Estatuto de la compañía, y si es que hay que dar algún poder especial se da. Pero se busca en beneficio de la compañía.

INV: ¿Cómo participa la familia en el gobierno de la empresa? ¿Hay un consejo de familia u otras instituciones similares? Lo que me comentabas hace un rato del Comité Familiar, pero ¿Quiénes lo conforman, y en teoría cuándo se deberían de reunir?

EB: No se reúnen porque es informal. Los que estamos trabajando acá estamos al día, y los que no están trabajando acá, en cualquier almuerzo, en cualquier reunión se pregunta.

INV: Osea que en este comité hay parte de la familia que trabaja y parte de la familia que no trabaja en la empresa?

EB: Teóricamente el comité familiar lo forman los que están trabajando en la empresa. Pero, como te digo, no se han reunido nunca. Osea, no es que tienes a la familia desperdigada por todo el mundo.

INV: Pero digamos, por decirte, algún miembro de la familia que tiene propiedad de la empresa pero que no trabaja en la empresa, se le mantiene informado mediante alguna vía establecida?

EB: Sí, lo que te he dicho, todos los meses se mandan informes. Pero y si quieren preguntar algo está todo abierto. No hay nada confidencial para ellos.

INV: Pero el comité no hay familiares que no trabajen dentro de la empresa?

EB: Claro pero la idea de ese comité es que debe servir de bisagra entre familia y empresa. Para que la empresa no sufra si es que sucede algo en la familia. Pero no ha ejercido realmente.

INV: ¿Y hace cuánto tiempo más o menos lo crearon?

EB: 5 años por lo menos.

INV: Relativamente poco. ¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la contratación del personal? ¿Se encuentra escrita en algún documento? ¿O depende de cada caso, o existen reglas de algún tipo?

EB: Hay ciertas reglas. Todo eso está en Recursos Humanos.

INV: Osea que sí hay un registro de eso?

EB: Sí. Claro.

INV: ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa? Eso me imagino que deben estar en la página web... no me he metido pero...

EB: Metete mejor... La Visión es tener un negocio diversificado, que generen valor para el cliente... en la página web están la visión, la misión, los valores y los principios.

INV: ¿Y Quiénes participaron en la formulación de ellas?

EB: En el directorio. El directorio lo hizo.

INV: ¿Fue una sola vez que se creó o ha sido revisado, modificado?

EB: No se ha cambiado.

INV: ¿Osea que fue un directorio de hace muchos años? Me imagino cuando lo conformaban otras personas.

EB: Sí. No, éramos los mismos.

INV: ¿Y desde ahí no ha habido ningún cambio?



EB: No ha habido ningún cambio. Es una cosa bien de largo plazo.

INV: ¿La familia tiene derechos y las obligaciones para con la empresa?,  
¿Están escritos en algún lado?

EB: ¿Cómo escritos?

INV: Algún documento donde especifique que cada integrante tiene tales y tales derechos pero también tienen tales y tales obligaciones.

EB: Son accionistas. Lo que tienen todos los accionistas.

INV: ¿Cuántas veces al año se convoca a todos los integrantes de la familia (incluyendo familiares políticos), con el objetivo mantener y reforzar los valores de la familia, (llamada reunión o asamblea familiar)?

EB: Todos todos todos, incluidos los que viven afuera? Con los de afuera es un poco más complicado, pero digamos, por lo menos una vez al año con los de afuera y con los que están en Perú que es el 90% 6 veces al año. Muchas veces son reuniones, almuerzos, se hacen y los que pueden vienen. Pero te diría que por ahí que falta uno... normalmente... pero casi todos.

INV: ¿Considera usted que existe una planificación de formación profesional de los integrantes de la familia que se incorporarán a la empresa?

EB: Bueno ahora los que estamos ya estamos y los de la siguiente generación la mayor creo que tiene 10 años así que todavía no se piensa en eso...

INV: ¿Pero lo comentan, lo piensan?

EB: No, muy chiquitos todavía. Mi papá quería que fuera a estudiar textiles a Leeds en Inglaterra, nunca fui. Pero no se, yo creo que eso verá en 6 años por lo menos. La mayor tiene como te digo 10 años y los últimos son recién nacidos, así que hay para rato todavía.

INV: ¿Se tiene previsto la disposición de recursos económicos de la empresa para algún caso de necesidad familiar?

EB: No. Teóricamente el dinero es de la empresa.

INV: Ahora entramos ya a las últimas preguntas que son sobre el sector textil en el Perú: ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector textil en el país?

EB: Tradición, en el Perú hay una tradición textil larga. En el caso del algodón, el algodón peruano. Es lo único que te puedo decir porque ya quedamos poquitos. La mano de obra es barata en el Perú. El hecho de globalizarse el mundo pienso que de hecho muchas empresas, no todas, pero muchas han mejorado en calidad notablemente para poder diferenciarse de los países asiáticos. En cierta medida también la cercanía a los Estado Unidos, no, es una fortaleza. El estar, el ser una, como decirte, no es un país maquilero, es integral trabaja desde la fibra hasta la confección, eso es también una fortaleza.

INV: ¿Podría identificar algunos períodos de quiebre en los cuales la situación del sector le exigió un importante cambio o giro en la empresa? ¿En qué consistió el cambio?

EB: China. A partir de los años 90 cambiaron muchas cosas, toda la parte laboral cambió totalmente y permitió que la empresa nuevamente avanzara en lugar de retroceder, constó un montón pero sí fue para bien. Después, la crisis de Asia, que fue en el 97 creo, 98, fue la crisis de Asia, de ahí se cayó Rusia, y de ahí se cayó Brasil. Me acuerdo de un seminario en el Banco de Crédito, un economista decía “¿Rusia?, Rusia no se cae”. El seminario fue en julio y Rusia se cayó en Agosto. Se fue al diablo todo. Y Brasil se cayó en Enero. Nosotros tuvimos que parar y paramos

un mes.

INV: ¿Por qué tuvieron que parar?

EB: Porque se cayeron las ventas pues, y pues no fabricas. Parar parar, apagar las luces en la planta. Esto era un cementerio. Y a los 30 días volvimos a arrancar.

INV: ¿Ese nuevo arranque fue con algún cambio o todo siguió igual?

EB: No, todo siguió igual. Lo que lograste con eso fue dejar de gastar. La caja se, hicimos todo un plan de recojo de letras y la verdad que se pasó tranquilo, pero fue grave, para el país fue grave.

INV: ¿Y en lo primero que me comentaste me dijiste que costó bastante, en qué costó? ¿Costó económicamente, costó con el personal, en que costó el cambio?

EB: Económicamente, osea, las empresas estaban muy mal la mayoría, había una carga laboral, era todo, no podías despedir a un trabajador... no había estabilidad laboral, no se contrataba gente, incluso había una época, que yo no estaba acá, no se cómo habrá estado acá pero sí se que en otras empresas tomaban gente y antes de los 3 meses de prueba ponían nueva, entonces como se puede especializar un trabajador ahí, no, si demora, en confecciones debe haber sido terrible. Muy manual el trabajo. Se redujo bastante la empresa en esa época para buscar liquidez, se redujo, se reorganizó todo y se arrancó otra vez.

INV: ¿Cómo fue?

EB: Primero varias cosas, aquí se lavaba lana, se clasificaba, se vendían tops, se vendía hilados, todo eso se sacó y se quedó sólo la fábrica de telas. Se botó maquinaria antigua, so compró maquinaria nueva, se redujo, se redujo. Tener algo más chico... lo tienes más en la mano. Más manejable. Y eso fue lo que se hizo.

INV: ¿Cómo perjudicó el terrorismo de la década de los ochenta a su

empresa?

EB: Un montón. Yo no estaba pero bastante. Tomaron la fábrica no se cuántas veces.

INV: ¿Pero era de los mismos dueños?

EB: Sí. Se fusionaron en el año 94. En el 92 se hizo todo lo de la fusión y duró hasta el 94.

INV: ¿Qué ocurrió en la empresa cuando a principios de los 90s se abrieron los mercados?

EB: La empresa en ese momento no estaba preparada. Las ventas se vinieron al piso, y se paró y se trabajó muy poquito. Se reorganizó.

INV: ¿Cómo ha afectado el fenómeno de China en su empresa? ¿Qué acciones preventivas o protectoras han tomado al respecto?

EB: En el sector realmente no mucho. Sí hay fábricas en China que he visto... las que son muy muy baratas la calidad es mala, y hay otras que sí tienen una calidad buena, pero no son tan baratas pues. Tienes que traer de allá, 45 días de travesía... es más complicado, con el tiempo de producción se hace muy largo también. Inclusive en India... en India hay mucho más fábricas de lana buenas, pero no tan baratas.

INV: Entonces no les ha afectado tanto?

EB: No.

INV: ¿Cuáles podrías decir que son las fuentes de competitividad de su empresa? ¿Qué los hace competitivos en el sector textil?

EB: Pienso que la calidad, no... trabajando tantos años el tema de la calidad nosotros venimos trabajando el tema de la calidad desde el año 94 antes de que yo

llegara, quizás un poquito antes... Pero no es una calidad tipo ISO, es... ¿Tu has leído a Deming? Es eso. ¿Has leído todos los libros de Deming? ¿Cuáles has leído?

INV: Los que nos enseñan en las clases resumidos en las diapositivas (risas)

EB: Según Deming, lo más importante es cómo encontrar el aproposito del trabajo, lograr el compromiso de la gente. Una empresa puede tener ISO pero puede no funcionar si es que todas las personas, porque la empresa está formada de personas, no están comprometidas, entonces en la medida en que una empresa tenga la mayor cantidad de gente con un alto compromiso, barras. Para nosotros lo más importante es trabajar con la gente, que la gente sea responsable. Así como uno está preocupado que tienes que apagar la luz de tu casa, aquí es lo mismo, es tu casa. Un poco ese es la filosofía que tratamos de trabajar acá. Que es difícil y es largo, y que nos falta mucho camino seguro, pero por ahí van los tiros. La calidad te baja costos sin querer. Eso es lo más importante.

INV: ¿Cómo es la relación con sus principales proveedores? ¿Son mejores con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes? ¿En el caso de los clientes?

EB: Con proveedores no, porque normalmente los proveedores son empresas grandes que nos venden commodities, con los clientes pequeños sí tiene que haber una buena relación más que con las empresas grandes. Son pequeños negocios, entonces la venta es más compadrera, es menos profesional, digamos así. Pero igual hay de todos los tipos ah, dependiendo del cliente la relación es de una manera o de otra.

INV: ¿En el caso de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, la relación es mejor o igual, es diferente que la relación con los que sí

trabajan en la empresa? ¿Notas alguna diferencia en la relación por el hecho de no trabajar juntos?

EB: Simplemente que los ves menos, nada más. Los que están acá los ves todos los días.

INV: ¿Y eso de verlos todos los días es algo bueno en su relación de familia para ustedes?

EB: Yo creo que sí es bueno porque estás más cerca, mucha más relación, definitivamente.

INV: Cuando tú me dices largo plazo, ¿qué significa para ustedes, para esta empresa, hablar de largo plazo? ¿Cuánto tiempo?

EB: Próximos 20 años.

INV: Volviendo un poco a lo que hablábamos antes, ¿Consideras importante mantener la empresa en manos de la familia, en ese largo plazo? Independientemente que se dé o no, ¿Tú lo consideras importante?

EB: ¿Tú dices cambiar de un sistema que la empresa es dirigida por la familia a cambiar a un sistema que la empresa sea dirigida por profesionales? Esto sí te lo respondo como una opinión mía. Cada vez es más difícil mientras la empresa siga creciendo. Mientras más grande cada vez es más difícil. Pero mientras la empresa la puedas manejar como una bodega... uff... es mucho mejor.

INV: ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra su empresa?

EB: Ay... Yo creo que la empresa se está consolidando. La empresa ha crecido demasiado los últimos años, nosotros el año 95 si no me equivoco facturamos 23 millones de dólares, algo así, con todo todo, con las que ya no existen también. Este año debemos cerrar con 180. Y para el 2010, quisiéramos hacer 300.



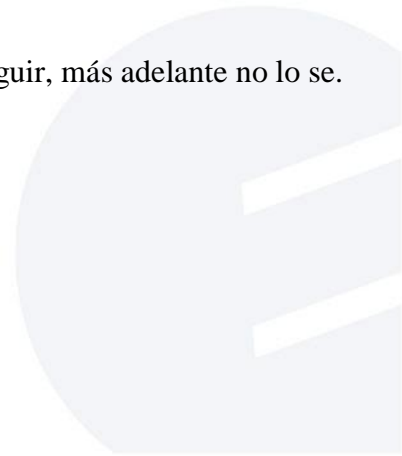
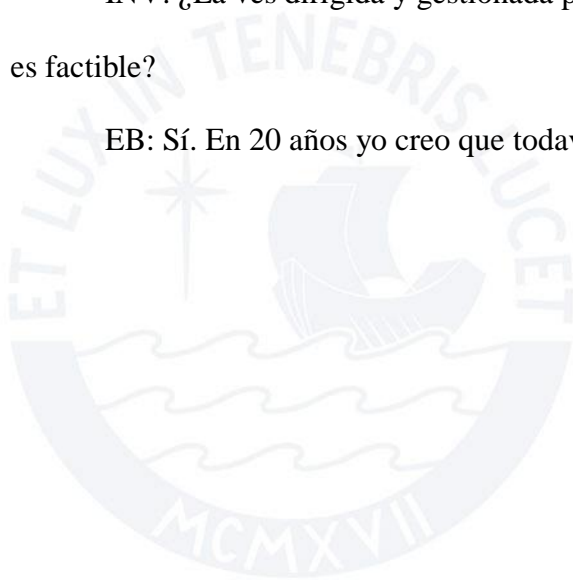
Entonces lo vemos ya complicado en los negocios en los que estamos, habría que ver otros negocios para crecer. Pero pienso que ya están consolidándose. Más allá, el año habrá que ver como camina. Si camina bien probablemente podemos seguir creciendo. Pero ya no son crecimientos como que digas sabes qué en los próximos 5 años yo quiero crecer 50%, o duplicar... ya no es tan fácil. Hay que tratar de buscar otras alternativas.

INV: ¿Y cómo ves la empresa los próximos años? La ves creciendo evidentemente

EB: Sí

INV: ¿La ves dirigida y gestionada por miembros de tu familia? ¿Crees que es factible?

EB: Sí. En 20 años yo creo que todavía va a seguir, más adelante no lo se.



Entrevista a Vivian Heilbraun, Gerente General de la Heltex S.A. el día miércoles 22 de Agosto de 2007 a las 8:00pm.

INV.: ¿Me podrías decir el nombre, giro y productos de la empresa?

VL.: Nombre: Heltex S.A., giro fábrica de confecciones de ropa para dama.

Ropa de mujer

INV.: ¿Quién fundó la empresa y cuándo?

VL: La empresa la fundaron mis tíos, que eran los hermanos de mi papá el 21 de septiembre de 1957, va a cumplir 50 años.

INV.: ¿De donde eran los fundadores, eran peruanos?

VL: Húngaros.

INV.: Ahora, sobre ti, ¿Qué edad tienes?

VL: 54 años.

INV.: ¿Qué y dónde estudiaste?

VL: Estudié una parte en Israel, que en realidad lo que aprendí fue el hebreo, de ahí me fui a estudiar a Paris, quería ser traductora intérprete y para eso estuve en la Sorbona, pero en realidad no me encantaba, era una universidad que tenía muchos problemas de huelga, era muy izquierdista, y a la vez que trabajaba allá, porque tenía familia que tenía una cadena de perfumes, estudiaba. Entonces me gustó más ganar plata que ir a estudiar, y al final dejé caer los estudios y me dediqué a trabajar.

INV.: ¿Desde cuándo trabajas en la empresa?

VL: Desde el año 1974.

INV.: ¿En qué cargo iniciaste?

VL: Inicié cuando tenía 20 años porque mi papá se murió de un infarto, y era de todo, era comprar, vender, pagar... y ponerse al día en los impuestos. Antes tú pagabas timbres, comprabas estampillas y las pegabas en el libro de estampillas, y eso estaba atrasado pues desde años. Entonces a medida que íbamos teniendo dinero iba mandando a la gente a comprar estampillas para que las fuera pegando en los libros. Veía todo en global.

INV: ¿Y ahora tu cargo es de Gerente General?

VL: Ahora mi cargo es de Gerente General. Pero yo heredé 2 fábricas al mismo tiempo. Una en el 74, en agosto, y la otra el año siguiente en julio. Porque los hermanos se murieron en un año y medio, tenían 2 fábricas.

INV: Ahora te voy a hacer preguntas sobre Gobierno Corporativo. Con respecto de las juntas de accionistas, ¿Cuántas juntas de accionistas se realizan en promedio al año?

VL: En papel 1 mensual, pero en realidad ninguna.

INV: ¿Quiénes participan (en papel)?

VL: En papel: Roberto (esposo), Gabriel (hijo), todos los dueños, y en la realidad ninguno.

INV: ¿Cómo se comunica a los accionistas acerca de las reuniones en teoría?

VL: Osea, no es que se comunica mediante algo, si hay alguna cosa grande para hacer, llego a la casa y les digo. Voy a abrir una tienda acá o sucede esto o sucede el otro, no. Pero como ninguno de ellos ha estado metido en el negocio, me aprueban nomás.

INV.: Cuando se toma decisiones, estas grandes decisiones que tú me cuentas, quiénes se encarga de hacer seguimiento a los proyectos?

VL: Yo. Durante todo el lapso. Ahora, ya hay personas trabajando conmigo.

INV: Pero digamos que tú eres la responsable de velar porque lo dispuesto se cumpla?

VL: Hasta hace 4 años sí, yo era la responsable de todo. Después de eso ya no, ahora está trabajando conmigo otra persona que es la que maneja básicamente lo que es diseño y lo que es producción.

INV: ¿Ha cambiado en algún momento la participación de los accionistas, antes era diferente?

VL: Sí, antes era diferente porque cuando nació Heltex tu tenías que tener en tu box de accionistas gente que tuviera peso en los bancos, entonces se hacían muchos favores, se ponía gente de favor, se ponía que tenían tantas acciones, no. Y eso le servía a los bancos para que te..., pero te dejaban firmada en blanco la página de accionistas para que...

INV: Ahora con respecto a la agenda de las Juntas de Directorio ¿Hay alguna agenda para la junta?

VL: No. No hay Directorio. Va a haber. Ahora va a haber, hasta ahora no hay. Hay un gerente comercial, hay un gerente general, mi mamá en algún momento cuando vivía era la presidenta del directorio, creo que Roberto era título Tesorero... pero al fin y al cabo las decisiones se tomaban entre la contadora, mi asistente y yo.

INV: Acerca de la información de la empresa, ¿Con que regularidad se hacen auditorías externas en la compañía?

VL: Acabamos de hacer ahorita.

INV: ¿De qué tipo?

VL: DDO, que es una auditora muy reconocida, ha auditado todo el año

2006,... la última auditoría que se hizo fue hace 4 años. Y esta ahora la nueva

INV: ¿Y cómo escogen a los auditores?

VL: Mas o menos por propuestas, o por recomendaciones, o porque Roberto trabaja con muchas empresas, entonces él me aconseja y por ahí me puede aconsejar una porque los precios me parecen exorbitantes... y otras que me parece un poco más razonable, no.

INV: ¿Y existe entonces un área interna de la empresa que se encargue de ver el tema de la auditoría?

VL: Por supuesto, hay gente en contabilidad, en contabilidad trabajan 5 personas que son los que se encargan de asistir a la persona que mandan los auditores y el gerente comercial y el gerente general se sientan conmigo a ver si hay algún tipo de problemas, van donde Roxana que es mi secretaria pero a la vez asistente ella se encarga de pagos, cartas de crédito... entonces cada área tiene un jefe, entonces van hablando con los jefes de área, los jefes de materia prima, los jefes de producto terminado...

INV: ¿Se hace como una especie de comité entre las cabezas?

EB: Sí, osea, ellos van y se entrevistan, no. Cuál es tu rol, cómo manejas esto, cómo estás de tus stocks, cómo manejas los cardex, el bin, eso.

INV: Los accionistas, o los diferentes grupos de interés de la empresa, ¿Cómo solicitan información relevante de la compañía?

VL: No solicitan porque son mi esposo y mis 2 hijos.

INV: ¿Y nunca te preguntan directamente sobre algo que quieran saber?

VL: El que puede estar un poco más al tanto de las cosas que pasan en Gabriel porque trabajó una época en la empresa, pero no me preguntan. Preguntan

¿Qué tal? Pero, la respuesta puede ser “resfriada”...

INV: Acerca del directorio, ¿Cuáles son las principales funciones del directorio, en este caso, los que tendrá?

VL: Las funciones que va a tener el Directorio van a ser importantes porque se van a tomar decisiones que por la época se necesitan y entonces va a haber, es como es fiscalizador, no. Entonces para que no dependa solamente de tu feeling, que abrir una tienda hoy día pues en la punta de tal cerro va a ser mejor que abrirla en la base de tal otro cerro, te va a exigir respuestas y bases, no, a lo que tú estás proponiendo. Entonces, creo que en esta época ya se necesita que te fiscalicen, que te revuelquen y que te pregunten, no. Que no sea solamente, sabes que mi competencia tiene una tienda acá entonces yo también.

INV: Y digamos, me imagino que cuando se de va a haber un tema de formato, un tipo de registro, vas a formalizar un tema de directorio formal...?

VL: Osea, sí hay registro de Directorio, no vayas a creer que no hay, porque las empresas están obligadas a llevar Junta General de Accionistas, aportes de capital, ¿cómo se llama cuando las utilidades las reinviertes? Eee.... Bueno, ya la pones cuando te acuerdas, este... ya ni me acuerdo lo que me estabas preguntando,

INV: El tema del registro

VL: Ah, se registran, hay un registro de acciones, hay un registro de, hay un libro de actas donde se lleva a cabo los acuerdos, y se firman. Como es tan tan tan familiar, todos firman, pero el acuerdo ya se hizo, entiendes. Ahora, sí está su libro de acciones y su acta, no, sí existen físicamente. Pero no hay personas fuera de la empresa que te cuestionen. Pero sí, ahora en adelante va a haber una fecha todos los meses, los primeros martes de cada mes reuniones de directorio. Y se va a contratar



para eso a ciertas personas de algún nivel, puede ser un abogado, puede ser un administrador, para que nos digan por donde, nos oriente.

INV: ¿Y qué procedimientos van a existir para la elección de ellos?

EB: Conozco a través de tanto tiempo que trabajo, gente que he tenido oportunidad de conocer en ciertas ocasiones a veces de quiebra de otras empresas en las cuales les vendíamos y no nos pagaban, he tenido oportunidad de conocer gente muy capaz, que más de título, de práctica, no, y que creo que al final la práctica es más importante porque ya la vivieron, no. Entonces creo que se va a utilizar más o menos eso, Roberto va a ayudar mucho, conoce mucha gente, y se va a buscar un conjunto de Directorio que sean yo, el gerente comercial y digamos 3 personas más, para que no sea un par de todo, que haya un equilibrio en la balanza.

INV: ¿Y cómo es el criterio cuando contratas Gerentes, cuando buscas cabezas?

EB: Difícil. Osea, creo que conseguir gerentes es, sobre todo para una empresa mediana como es la mía, un buen gerente no lo puedes pagar. Y el otro va a ser mejor que te quedas tú, no. Entonces no se han contratado gerentes. El Gerente Comercial se contrata en este caso porque hacemos ropa de mujer, tiene que estar muy al tanto de la moda, y tiene que tener ese feeling de qué cosa es lo que la mujer está buscando y hasta ahora hemos encontrado al perfecto gerente pero ha sido a través de amistad, no ha sido de... Creo que uno de los principales problemas que tiene el país ahora es que no hay gente, y menos de mando medio.

INV: En las reuniones de directores, ¿Cómo se alcanza la información a tratar?

VL: Contablemente, osea, cada uno sugiere unos puntos de agenda, está

siempre presente en las partes importantes el contador para sustentar los alcances que necesita, y están presentes la gente que se requiera, puede ser el gerente general, el gerente comercial, la asistente de pagos y carta de crédito para que le pregunten qué, no se pues, por qué decidiste comprar dólares en tal fecha, o por qué no amortizaste o por qué pediste un pagaré para pagar esto en lugar de renovar, no se... la gente que va entrando y saliendo a medida que se requiere. No quieres que escuchen todo el globo.

INV: ¿Se han contratado servicios de asesoría en el último año?

VL: No. Lo único que podría contratar es asesores legales, eso sí se ha contratado un asesor legal. Pero de vuelta un asesor de diseño, hasta que entienda qué es lo que quieres se pasó el año. Sobre todo que el negocio textil da la vuelta muy rápido, se está volviendo tan perecible como los alimentos, antes tú ganabas plata stockeandote de telas, ahora la tela no sirve de un año al otro, si es la tela ya nos el tono o el color, entonces ya pasó a ser una cosa que da vueltas muy rápido, sobre todo en el tema mujer. De hombre no, de mujer sí.

INV: ¿Ha habido casos en donde la gerencia y el directorio hayan tenido distintos objetivos?

VL: No. No porque no se ha dado eso, no ha habido gerentes y directores distintos.

INV: ¿Se ha producido alguna vez una vacancia de cargo de director?

VL: No, porque en los 33 años que me alumbran de trabajo he estado ahí.

INV: ¿Tiene la gerencia bonificaciones o retribuciones adicionales a su remuneración?

VL: Sí. Generalmente los cargos importantes no ganan horas extras. Cada

sección de la planta tiene a su cargo gente, el corte tiene a su cargo 10 personas, entonces ahí se mide por producción. Si tu este mes por decirte cortaste 1,000 prendas, el próximo mes cortas 1,500 tienes un bono de productividad. Y así todos los departamentos tienen bonos. Así lo estamos haciendo y la gente se siente mucho más motivada. Y bueno, las horas extras tienes que pagarlas igual, pero se les pagan a los obreros, pero no a los jefes. El cometido de los jefes es lograr la mejor producción dentro del lapso, y sí reciben bono si logran hacer que las horas extras se reduzcan y la productividad aumente.

INV: ¿Existen reglamentos de conducta?

VL: Acabamos de tomar a un Ingeniero Industrial y estamos justamente haciendo un reglamento de conducta, de limpieza, de orden, y tratando un poco de a la par dar digamos un ambiente más agradable a la gente no, como uno va descuidando siempre los talleres, y bueno, ... te cito una cosa que mi mamá siempre decía cuando entraba al taller y veía que la gente estaba barriendo, pintando o sacudiendo, decía: “me preocupa, no hay trabajo”. En realidad le das tanta prioridad a producción, que agarras a la persona que has contratado para limpiar, aunque sea para que cuente botones, no? Entonces tú misma vas generando ese desorden. El mismo pues, imagínate, uno que está ahí aspirando la esquinita del escritorio lo agarras, sabes qué, lleva este documento urgente para allá, no, entonces los conviertes a todos en necesidades urgentes. Pero sí estamos en eso.

INV: Ahora ya entramos al tema de Empresas familiares, que son más de opinión: ¿Su familia mantiene la propiedad de la empresa?

VL: Sí

INV: ¿Con más del 20% de las acciones?

VL: Sí

INV: ¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las decisiones más importantes de la empresa e influye en la dirección de la misma?

VL: Sí.

INV: ¿Considera importante educar a los hijos, como posibles sucesores de la empresa?, ¿Por qué?

VL: Creo que la educación de los hijos es un tema totalmente aparte. Creo que si los educas para que continúen con la empresa van a estar haciendo justamente al revés. Creo que si les nace y les gusta lo van a hacer. Pero no creo que debas poner la carga en tus hijos para que continúen. Es una opinión personal.

INV: ¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa?, ¿Por qué?

VL: Sí, porque formamos una dinámica, tenemos muchas veces que juntar al personal... Hace un tiempo juntábamos al personal solamente para contarles cosas malas, que no había plata, que las gratificaciones se van a sacar en ropa, que ya... lo que pasa a todas las empresas. Entonces ya cada vez que los juntabas para decirles algo las caras eran blancas. Entonces hemos tomado también la política de juntarlos también para felicitarlos, para motivarlos, para decirles saben qué, estamos con mucha producción como ya saben y nos ha llamado un cliente de afuera que quiere que lo atendamos, depende de ustedes si vamos a de viaje a venderles o no. Entonces todos dicen sí. Llegas a hacer un compromiso también con ellos. Eso es lo que es.

INV: ¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa las relaciones que se construyan con los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores?

VL: Los clientes últimamente se han vuelto gente demasiado numérica. Osea, por lo menos en lo que respecta a un Saga, a un Ripley, que son digamos los clientes más grandes ahorita, solamente ven números. Antes se mantenía una relación más cordial de amistad, de salir a almorzar. Ahora ni ellos tiene tiempo ni uno tiene tiempo, para viajando. Pero igual creo que sí es importante mantener una buena relación, mandar un mail de vez en cuando preguntando cómo estás, no que necesariamente sea cuestión de trabajo porque me suena a cargoso, a pesado. Creo es importante siempre mantener buenas relaciones a todo nivel. Y tratar de... no se pues... El otro día, a Saga no voy hace mucho tiempo, y fui y de las personas que yo conocía quedan 2. Entonces una de ellas se me acerca y me dice “Señora Vivian nunca me voy a olvidar que cuando venía los viernes, porque mi cita caía de casualidad un día viernes, nos traía jalá” Me dijo eso y me encantó. Eso era un jueves, el viernes le mandé. Estaba pero así, fascinadísima. Son gestos chiquitos pero detalles muy importantes.

INV: ¿Considera usted que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de la empresa?, ¿Por qué?

VL: Porque la familia te da la fuerza y la base que tú necesitas para continuar con esa empresa. Osea, no considero que la familia se tiene que meter, porque cuando la familia se mete no se si es tan bueno. Yo he visto a mis padres trabajar juntos, y para mí era casi una falta de respeto porque eran unos gritos que yo no estaba acostumbrada a escuchar en casa. Creo que en un centro de trabajo es muy fácil enervarse. En esa época había una línea telefónica y era más o menos como decir que tenías pues el arca de oro, porque las líneas no se conseguían. Entonces no es que habías así 3 líneas ni una central. Te dan una línea, un teléfono, y por ahí mi

mamá se ponía a hablar con sus amigas, y mi papá pues pensaba que los pedidos le iban a llover por teléfono. Entonces se generaban todo un... Yo pienso al final que las empresas familiares o tienen que ser demasiado grandes o que tengan áreas distintas y se pueda desarrollar cada uno porque empresas familiares medianas lo veo difícil.

INV: ¿Considera usted que la unidad de la familia, de tu familia en este caso, es una de las fortalezas claves para tu empresa?, ¿Por qué?

VL: Yo considero que la unidad de mi familia es una fortaleza clave para mí. Y supongo que si yo me siento fortalecida eso lo puedo transmitir a mi trabajo.

INV: ¿Considera usted que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?

VL: Es una ventaja porque todos de alguna forma se involucran para jalar el agua a su molino. Pero creo que es una desventaja porque, desde el punto de vista personal, se carga mucho la relación. No se, en el caso de trabajar por ejemplo el esposo con la esposa, creo que no terminas de hablar de negocios nunca, entonces sales del trabajo, te sientas a comer y sigues con el tema, y sábado con el tema, y el domingo es el tema, porque tu mundo es ese, no. Pienso que se puede contaminar mucho la relación. Tiene su bueno como todo y su malo.

INV: Así como la empresa tiene Estatutos, ¿ha elaborado algún tipo de reglas para los familiares que deseen trabajar en la empresa en el futuro?

VL: No, porque como te digo soy hija única, y tengo 2 hijos y no se ha hecho nada porque es tácito y evidente que mitad es cada uno. No como una empresa como Wong, que si uno se compra carro todos tienen que comprar carro, o se alquila casas, cuando ya es demasiado abierta. Pero en mi caso es muy chiquito como para haber



tomado eso en cuenta. Osea, la participación que tienen mis hijos es igual, tantas acciones tiene uno como el otro.

INV: Pero en el caso que el futuro ellos, o sus hijos, quisieran trabajar en la empresa, se piensa elaborar algún documento donde digan los requisitos que tiene que cumplir para hacerlo?

VL: Sí, supongo. Creo que no sería lo ideal, y si se hiciera una búsqueda para ocupar una gerencia, tendría que pasar igual por una evaluación externa como cualquier hijo de vecino.

INV: ¿Consideras que la transferencia del fundador, en este caso de tu padre y tus tíos, fue positiva? ¿El proceso en cual tú tomaste las riendas, fue un proceso positivo, fue fácil?

VL: No fue un proceso, fue un balde de agua. Yo estaba estudiando en Paris y un tío mío se murió en un mes de mayo de 1974 y mi papá se murió a los 6 días que vinimos de vacaciones acá de un infarto fulminante. Y el tercer hermano que quedaba que era el mayor le vino un cáncer. Entonces no fue ningún proceso, era simplemente, yo era hija única, sobrina única y todo único. Entonces era sentirte que estabas en medio del fango. Yo no sabía lo que era una letra. Osea, me gustaba vestirme, pero solamente para eso entraba a la fábrica. Eran 2 fábricas. Solamente para eso entraba y de verdad que fue bien difícil. Si no hubiese sido tal vez por un par de compradores que me ayudaron no se... Porque me tuve que separa, mi esposo estaba estudiando en Paris, tenía que terminar sus estudios en Paris, fue una época bien dura. No me dieron tiempo ni siquiera a enseñarme qué cosa es una tela.

INV: ¿Y cuál fue la experiencia más relevante que tuviste en esos momentos, en ese período de tiempo?

VL: Lo que más me acuerdo es que había una señora, una compradora de Saga, y era una compradora muy seria, con moño, con esos lentes que estaban de moda en ese momento de carey con punta, están de moda ahora, pero en esa época estaban de moda también, y ella me hizo ver un montón de errores. Yo caí a agarrar el taller en un momento de transición, que mi papá vendía las cosas porque era mi papá. Entraba al banco porque era mi papá, se metía a cualquier oficina a tomar un café porque era mi papá. Era gente que estaba de su época, entonces cuando yo tuve que hacerme de una empresa que no sabía nada, que no sabía lo que era una letra, que veía una ruma de telas que no sabía siquiera cómo las iba a pagar porque no sabía para qué las habían comprado ni para qué estaban destinadas. Tuve que empezar a negociar con los dueños o con los vendedores, citaba media hora a cada uno a decirles me pasa esto, tengo 20 años, no se qué voy hacer. Tenemos 3 alternativas: le devuelvo toda la tela, que sería el mejor de los casos, le devuelvo lo que sobra de la tela, o refinanciamos la deuda. Y en realidad no se si fue por un sentimiento que todo el mundo me veía como a su hijita, todo el mundo ayudó. Osea, nadie se puso intransigente, a mi eso me dio el sentir que sí había gente con sentimientos, con valores, con ganas de ayudar y de apoyar, y después fui cliente de ellos y tenía el crédito. Pero creo que es bien importante ser honesta con lo que pasa, me pude también aprovechado también de viva. Eso fue para mí lo más relevante.

INV: ¿Y ahora se encuentra la empresa y la familia preparadas para un próximo proceso de sucesión? Porque si bien tengo entendido, tú ya no quieres estar ahí mucho tiempo más. En estos momentos estaría lista la empresa para pasarla a la siguiente generación?

VL: Creo que sí. Puede ser la siguiente generación, puede ser un tercero,

puede ser un amigo, pero creo que sí está lista.

INV: ¿Y como así consideras que está lista? ¿Por qué?

VL: Porque se han ido creando secciones de gente autónoma, yo he tratado de despersonalizar el que todo se concentrara en mí: los préstamos, los permisos, los problemas, los llantos... he tratado un poco de derivarlos, entonces hay más gente trabajando, que ve las distintas áreas, creo que si se tiene más organizada la empresa es más fácil delegarla que sí estás tú, si estás tú, eres tú el que se vende, eres tú el producto.

INV: ¿Consideras que de alguna forma que la familia repercute sobre los objetivos de la empresa?

VL: ¿En qué sentido?

INV: Por ejemplo, tú como empresa formulas unos objetivos, qué vas a hacer con los productos, o adónde quieres llegar, o las estrategias que vas a tomar, cuándo haces esos planes, tu familia de alguna manera influye en ellos? No porque se meta, sino, de alguna otra manera influyen?

VL: Gabriel influye en el sentido que siempre me da la fuerza, y al contrario me empuja a crecer, crecer, abrir mercado por aquí por allá. Y Roberto no, porque piensa que si yo me sigo metiendo en más cosas me va a tener menos. Menos tiempo disponible para viajar con él, para salir con él. Y creo que en ese sentido sí influye la familia. Además estoy esperando un nieto, en mi imaginación, osea, estoy preparando mi camino y mi terreno para tener tiempo para poderles dedicar algo, no.

INV: ¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con los objetivos de la familia?

VL: No se alinean porque cuando tú tienes un negocio tienes que atenderlo,

“el que quiere tienda que la atienda”. Soy convencida de que si no estás metida adentro nada funciona. O no por lo menos como funciona cuando estás. Y bueno, a veces a la familia, o sea, viaje, ya no se si 2 veces al mes, mi agenda es viaje, viaje, viaje, viaje, viaje, llego, viaje, viaje... hasta que me repongo del viaje me demora una semana. No estoy los 15 días de viaje más la semana que tampoco estoy. Por ahí tenemos un compromiso, lo siento no puedo ir. Entonces sí creo que lo afecta, definitivamente la familia, llega un momento que dicen, ya, deshazte de eso.

INV: ¿Consideras que en la dirección de la empresa actúa un único líder, en esta caso tú, o existe la actuación de un liderazgo compartido?

VL: Hay un liderazgo compartido.

INV: ¿Existe la aplicación de algún mecanismo para resolver conflictos dentro de la familia?

VL: Claro, todo el día. El mecanismo es Roberto.

INV: ¿Y eso afecta a la empresa?

VL: No, nunca. O sea, generalmente cuando hay algún problema en la empresa lo traigo a la casa y Roberto lo discute y me hace ver. Es una suerte tener un psicólogo en casa, no. Hace ver cosas que a veces te tupes y no las ves.

INV: ¿Consideras que existe una buena comunicación entre la familia sobre los límites y poderes que tienen sobre la empresa? ¿Por qué?

VL: Sí. Porque yo lo se pues. O sea, siempre he sido bien tajante por lo que te conté al comienzo que con la experiencia que tuve de ver a mis padres trabajando juntos y lo que eso significaba de carga, siempre me dije que yo no iba a trabajar con mi pareja. Entonces eso quedó claro, ese negocio es mío, es Heilbraun, no es Lerner, y eso lo respeta bastante.

INV: ¿Existe el deseo de tu parte que a futuro la familia mantenga la dirección, el control y la propiedad de la empresa?

VL: Siempre el deseo, sí no... pero es una utopía total, porque me gustaría ver probablemente a mis hijos exitosos en los que les gusta ser y no miserables en una cosa que siempre ha sido medio que a la fuerza obligados. Y te digo, yo creo que no hay nada peor que trabajar en algo que a uno no le gusta. Debe ser así, fatal.

INV: ¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la contratación del personal? ¿Se encuentra escrita en algún documento? ¿O depende de cada caso, o existen reglas de algún tipo?

VL: No. De acuerdo a la necesidad. Esta empresa es una empresa que crece o se achica de acuerdo a las necesidades del mercado. Cuando tienes muchísima producción contratas más gente por el periodo que lo necesitas y de repente decides que necesitas a una persona para ver esto y lo pones. Pero no hay nada organizado ni proyectado ni escrito ni nada. Todo es al tuc tuc!

INV: ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa?

VL: La misión es vender. La visión es vernos por todos... por lo menos Sudamérica con Mae Alcott que es la marca líder. Y los valores que creo que creo que para llegar a eso tienes que construir alrededor tuyo gente involucrada, a mi me da mucho placer ver que mi secretaria se acaba de comprar un carro nuevo, que el chico que pinta y arregla también se compró un carro... osea, que la gente que está trabajando para ti consiga cosas y que algún día espero que cualquiera de las personas que trabajan para mí puedan ir a comer a un Astrid & Gastón. Eso sería para mí el ideal. Eso para mí serían los valores, no. Y en realidad cuando pasa algo, se muere algún familiar de ellos, se recolecta, se ayuda, en ese sentido también

solidarios.

INV: ¿Y Quiénes participaron en la formulación de ellas? ¿Tú lo has pensado sola o con alguien más?

VL: Lo he pensado con alguien con quien trabajo hace mucho tiempo y creo que por ejemplo, hay un vigilante que todas las mañanas cuando yo llego se acerca al carro mira a todos lados, derecha, izquierda, y siempre lo saludo con una sonrisa. “José cómo estás, qué tal” Creo que ese tipo de detalles ayudan mucho a que la gente esté motivada.

INV: ¿Considera usted que existe una planificación de formación profesional de los integrantes de la familia que se incorporarán a la empresa?

VL: No.

INV: ¿Se tiene previsto la disposición de recursos económicos de la empresa para algún caso de necesidad familiar?

VL: Sí. Se tiene previsto un ahorro, se tiene previsto seguros, ese tipo de cosas.

INV: Ahora entramos ya a las últimas preguntas que son sobre el sector textil en el Perú: ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector textil en el país?

VL: Las fortalezas es el ingenio, el recurso del peruano al producto que tenemos, el hilado todo eso. La creatividad, el empuje. Creo que las deficiencias son que por mucho tiempo el industrial lo único que ha hecho es sacar la plata en lugar de hacer de sus fábricas, fábricas modernas. Entonces ahora muchas ya no son competitivas. Tienen máquinas obsoletas que cuesta mucho mantenerlas porque ya no hay repuestos.



INV: ¿Podrías identificar algunos períodos de quiebre en los cuales la situación del sector le exigió un importante cambio o giro en la empresa?

VL: Bueno situación que quiebre ha sido el fenómeno del niño. Fue así, casi un empujoncito para la quiebra.

INV: No quiebra, sino puntos de quiebre, donde algo haya pasado en el país o en el mundo o políticamente que haya afectado directamente en el sector y la empresa tuvo que hacer un cambio a raíz de eso.

VL: En la nuestra no. En la nuestra no hubo que hacer ningún cambio. Qué puede haber pasado en todos estos años, han pasado tantas cosas, ha pasado Alan García en la primera época que hacías un poste y al día siguiente lo rompía, al día siguiente llorabas porque ya no lo podías reponer. Políticamente sí ha habido ese tipo de problemas. Grupos electrógenos. Lo que pasa es que no tengo memoria de los 40 años, ya no me acuerdo. Lo único que te puedo decir es lo que viví.

INV: ¿Cómo perjudicó el terrorismo de la década de los ochenta a su empresa?

VL: Miedo. Mucho miedo de la gente, falta de energía, la incertidumbre, la mayoría de la gente es de provincia viene a lima pero su familia está afuera. Aquí a las grandes empresas, afectó a todo.

INV: ¿Qué ocurrió en la empresa cuando a principios de los 90s se abrieron los mercados? ¿Hubo algún cambio en la empresa?

VL: Sí, nació Mae Alcott. Porque justo en el 90 se abre el mercado, la importación y nosotros seguíamos con la etiqueta que teníamos que era Van Mary, era una etiqueta que todo el mundo sabía que era una etiqueta hecha acá. Entonces se nos ocurrió crear una marca, me acuerdo que llegué a la casa y Karina estaba leyendo

Mujercitas, y le digo “Dame un nombre para una marca” y me dice “Louise Mae Alcott”, que es la escritora de Mujercitas. “no, muy largo, Mae Alcott”. Y al día siguiente ya tenía Mae Alcott, entonces cambiamos la etiqueta y cambiamos la presentación. Le pusimos Hang Tag que antes no tenía, tenía su botón de repuesto, su hilito, osea era una presentación como importada. Y un día entré a Oeschle que le vendíamos, y la chica, la jefa de piso me dice, “Sra. Vivian, cuándo va a mandar su mercadería?” “ya va allegar pronto” le digo. Pero ella se refería a Van Mary, me dice “No sabe lo que nos ha llegado!” “¿Qué te ha llegado?” “No se, una marca importada, preciosa... Mae Alcott... venga par que mire”. Esta en toda la pared, se veía preciosa. Hasta el día de hoy mucha gente piensa que es un producto importado. Porque la gente acá es... novelería. Hubo que darle en el clavo para no caer.

INV: ¿Y en cuanto a la gestión de la empresa? ¿Algún cambio interno?

VL: No, al contrario, fue tan bueno el cambio de producto que ya no podíamos atender.

INV: ¿Cómo ha afectado el fenómeno de China en su empresa?

VL: El fenómeno China ha afectado a mi empresa, así: un montón. No se cómo no nos hemos caído. Supongo que al comienzo la debilidad de China fue la exigencia de montos muy grandes en su producción. Entonces los clientes chicos siempre te necesitaban, no. Las grandes empresas nos usaban para sus primeras ventanas, para la crema, para la cereza, para hacer esas cosas difíciles. Pero el grueso venía de China. Pero de alguna forma estamos llegando a los precios de China, ajustando, produciendo más, bajando la carga fabril, estamos llegando a precios muy interesantes. Y lo más interesante es que estando acá el proveedor te tiene al lado, y te puede hacer un pedido para que se lo repongas rápidamente, en cambio en oriente

espérate 6 meses. Ya no hay posibilidad de reorden. Creo que hemos luchado bien contra los chinos, pero creo que al final nos va a comer igual. Osea, que ganan un plato de arroz y contra eso no se puede competir.

INV: Y con respecto a ello ¿han tomado acciones preventivas o protectoras además del de llegar a los precios?

VL: Protectoras es difícil porque tienes una aduana que está cada día más lenta, cada día no se quienes son los que manejan los criterios de la aduana, y no se quién te puede decir que no compras la tela a 2 dólares sino le debe haber costado 5... osea, la gente que está detrás de aduanas, te repito, no se con qué criterio las han contratado. Osea porque tú puedes ir a un almacén de telas y conseguir saldos de telas que son una o dos piezas, estampados, tres de otra, pero esos saldos, ellos lo piensan como que son cortes, no, y los saldos, pasó la temporada y ya son saldos. Entonces es todo un tema eso de la cuestión de aduanas es bien complicado, Por ese lado es un poco difícil que se podría seguir luchando.

INV: ¿Cuáles podrías decir que son las fuentes de competitividad de su empresa? ¿Por qué tu empresa es buena ahorita, sus fortalezas?

VL: La fortaleza la hace la marca que tiene, Mae Alcott está muy bien posicionada, es una marca aspiracional, tiene un diseño que es a la vez clásico pero con toques de moda, lo cual hace que las señoras que no tienen posibilidad de estar renovando ajuares todos los meses, pueda tener una prenda por 3 o 4 años, hasta que se aburra en realidad. Creo que el fitting es buenísimo, creo que las telas con las que se trabajan son de muy buena calidad, claro que ubicado en el sector, no. Osea, es un nivel de precio alto pero es “you get what you paid for”.

INV: ¿Cómo es la relación con sus principales proveedores? ¿Son mejores

con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes? ¿En el caso de los clientes?

VL: Sí, porque son proveedores con los que se trabaja desde hace mucho tiempo, y se ha ido creando lazos de amistad, lazos de fortaleza, de negociación, básicamente eso no, y de cumplimiento, porque el día que no le cumples, ya no eres mi amigo ni nada, se acabó. Pero no solamente porque sean familiares es así, porque tú te familiarizas con el vendedor, porque en empresas gigantes donde vas a comprar telas nunca vas a llegar al dueño. Eso es difícil. Entonces haces alianza con el vendedor. Te dice fulano va a venir tal día veinte antes... cosas así.

INV: Cuando te hablan de largo plazo, ¿qué periodo de tiempo hay en tu cabeza?

VL: 180

INV: ¿¿180 años??

VL: Días...

INV: ahhhh, ese es el largo plazo para ti?

VL: De pago sí. Es que estábamos hablando de proveedores...

INV: Pero cuando se habla de estrategias y objetivos a largo plazo

VL: Esa es otra cosa, largo plazo es 10 años. Y para pagar es 180 días. Jaja.

INV: Volviendo un poco a lo que hablábamos antes, ¿Tu consideras importante, independientemente de lo que va a pasar o de lo que tú avizoras, piensas que sería importante mantener la empresa en manos de la familia?

VL: No. Yo considero que es importante mantener la empresa en manos de gente que sabe su tema, no porque sea familia tuya, eso serías más hacer una mitzváh más que otra cosa.

INV: ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa?

VL: Es que la empresa soy yo, entonces supongo que se encuentra en la madurez, tranquila. Osea que creo que si bien hay mucho más por hacer, aunque no se hiciera más, ya va solo. Por ahí te quitas una arruguita, pero en esencia sigue siendo la misma.

INV: ¿Cómo ves la empresa los próximos años?

VL: En los próximos años la veo creciendo, la veo grande, la veo fortaleciéndose, la veo renovando un poco su, todo lo que es su papelería, su imagen, su publicidad, haciéndola más dinámica. Pero no la veo muriendo, la veo para arriba. Va a llegar un momento que para arriba, para arriba tampoco puedes, no como que digas que hoy estoy en 900 metros y me voy a ir a 10,000 metros... tampoco se trata de eso. Creo que ha sido una empresa bien conservadora en cuanto a crecimiento pero no le ha ido mal. Creo que el mercado te va exigiendo cosas que tienes que ir haciendo no. Pero seguirán haciendo otras cosas.

INV: ¿La ves dirigida y gestionada por miembros de tu familia? No necesariamente hijos, podrían ser políticos, o nietos... en 10 años adelante, ¿en manos de quién la ves?

VL: No. De terceros, no de la familia, ni siquiera mía, al largo plazo. Ya me cansé... ya cuánto???

Entrevista a José Ackerman, Gerente General de Corporación Jeruth S.A. el día jueves 23 de Agosto de 2007 a las 3:00pm.

INV: ¿Me podrías decir el nombre, giro y productos de la empresa?

JA: Bueno, la empresa se llama Corporación Jeruth que aglutina compañías de diferentes actividades, dentro del sector textil. Una básicamente se dedica a lo que es retail, cadena de tiendas de venta de prendas de vestir, bajo el formato de Tiendas Él S.A. y Tiendas Adam's S.A. Luego hay una actividad de confecciones básicamente que es una empresa que hace prendas de vestir para hombre principalmente, camisas, pantalones, ternos y algunos accesorios, la cual se llama Samitex S.A. Y hay una compañía que está en la producción y fabricación de telas de algodón principalmente de tejido plano que se llama Texcorp. Básicamente esos son los principales productos: Prendas de vestir a nivel de producción y distribución, telas, y venta al detalle de las prendas de vestir en tiendas. Todo ello conforma Corporación Jeruth.

INV.: ¿Quién fundó la empresa y cuándo?

JA: La empresa se fundó... ya van a ser casi 40 años, 39 años, la fundó mi papá, Alberto Ackerman, con la inauguración de la primera tienda Él. Y ahí fue donde se inició la actividad digamos.

INV.: ¿De donde es el fundador, peruano?

JA: Sí, peruano, nació en el norte, en la Libertad, en Trujillo.

INV.: Ahora, sobre ti, ¿Qué edad tienes?

JA: 33... casi 34 años.



INV.: ¿Qué y dónde estudiaste?

JA: Yo estudié Ingeniería Industrial en la Universidad Católica de Lima.

INV.: ¿Desde cuándo trabajas en la empresa?

JA: Desde fines del año 1996. Entre Noviembre y Diciembre del 96 en adelante.

INV.: ¿En qué cargo iniciaste, y qué cargo tienes actualmente?

JA: Empecé como Gerente General de una de las compañías, que es justamente la de confecciones que se llama Samitex, durante 8 años. Y hace 2 años se hizo un cambio y ahora mi actual posición es Vicepresidente de la Corporación Jeruth.

INV: Ahora te voy a hacer preguntas sobre Gobierno Corporativo. Con respecto de las juntas de accionistas, ¿Cuántas juntas de accionistas se realizan en promedio al año?

JA: Esta es una pregunta que necesita explicación: Por la formalidad, por llevar los libros y todo se tiene 1 al año que es la obligatoria por lo menos, pero digamos que las juntas de accionistas formales se van haciendo entre el día a día entre la familia que están en el negocio, y se comparten ideas en reuniones que son muchas veces informales, pero la respuesta sería, digamos oficialmente creo que la verdad es esa, se conversa todo el tiempo. Esa sería la respuesta que refleja la realidad.

INV: ¿Quiénes participan?

JA: Principalmente al día de hoy participan el Presidente de la corporación que es mi papá Alberto Ackerman , lo que yo calificaría como junta de accionistas, que digamos es el ente máximo en la jerarquía, participa mi cuñado Eduardo, que es

Gerente General de Retail, de tiendas, y también participa mi hermano Samy que recién ha entrado a trabajar hace un año, justo se va a cumplir un año y que ha entrado digamos con un puesto directivo, que digamos no tiene una responsabilidad asignada directa, está en un proceso de pasantía inicial, pero en las reuniones también participa. Esos son los 4 que fungen como junta de accionistas.

INV: ¿Cómo se comunica a los accionistas acerca de las reuniones?

JA: Directamente se convocan ya sea de presidente a vicepresidente, se convocan a reuniones de directorio a través de las asistentes de cada uno, no es un comunicado telefónico, no es un comunicado escrito o documentado.

INV.: ¿Cómo se transmite la información de las juntas?

JA: En la reunión se discuten los temas y digamos, se hace un acta cuando los acuerdos tienen que ser documentados en el libro de actas, sino realmente es un cambio de opiniones donde cada uno toma nota y se los lleva para hacer la coordinación respectiva.

INV: Las formas de comunicación, ¿se encuentran documentadas y se lleva algún registro de ellas?

JA: Con respecto a las formas de comunicación a nivel de junta no.

INV: ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en las juntas?

JA: Digamos que como responsabilidad directa, sobre los temas más importantes lo veo yo, es parte un poquito de mi responsabilidad. Por otro lado hay acuerdos que van dirigidos directamente al gerente del negocio donde tiene que ver la decisión, entonces...

INV: ¿Ha cambiado en algún momento la participación de los accionistas?

JA: Indudablemente ha ido cambiando, si, osea, si hablamos en el tiempo claramente, en las reuniones digamos, que yo recuerdo, Eduardo mi cuñado se incorporó en la medida que llegó al negocio y se fue incorporando. En el caso de mi hermano Samy recién tiene 1 año en la empresa, el año pasado su participación era mínimo. Y antes de eso era l participación básicamente mía y con mi papá eran las conversaciones sobre los temas, se han ido incorporando como han ido llegando a la empresa.

INV: ¿Quién regulariza los datos de los accionistas?

JA: La responsabilidad del manejo de todo lo que son libros, datos, toda la parte documentaria sí la manejo yo. Es responsabilidad mía y yo velo porque todos los libros estén al día.

INV: Ahora con respecto a la agenda de las Juntas de Directorio ¿Hay alguna agenda para la junta?

JA: Sí la hay, pero motivada por el promotor de la reunión, trabajamos de tal manera que uno convoca una reunión para ver los temas y lleva una agenda a esa reunión. Yo diría que sí hay una agenda pero motivada por el promotor de la reunión, para cada reunión específica, no es que hay un ente se encarga de centralizarla, cada uno va llevando sus puntos de agenda.

INV: Ahora, con respecto del Directorio, ¿Quiénes participan en el Directorio?

JA: En nuestro caso somos una empresa que todavía no cuenta con directores externos contratados y básicamente los que mencioné de la junta de accionistas, vienen prácticamente a funcionar también, las mismas personas en la misma dinámica, como directorio de la compañía. Ahora, sí es cierto que tenemos reuniones

una vez al mes donde participan las 4 personas que mencioné, donde también se hace participar a los gerentes de las otras empresas, pero yo lo considero más un comité de gerencia que un esquema de directorio. Un directorio sería más las reuniones de las 4 personas que te remencionado para hablar de temas y tomar decisiones de accionistas.

INV: En el futuro, sobre lo que me comentas que todavía no hay un directorio formal con directores externos, ¿Qué requisitos existirán para ser directores?

JA: Creo que es algo que sí tenemos pensado, algo que hemos discutido varias veces, creo que los requisitos van orientados más hacia un tema de que sean profesionales que tengan trayectoria en algunos temas importantes del negocio. Pueden ser en el plano o legal, o laboral, o humano, experiencias en el sector técnico, o simplemente experiencia empresarial. Hay veces que hay consultores que tienen una experiencia, que simplemente su opinión es una opinión calificada para evaluar un negocio con mente desde afuera. Ese sería un poco, la trayectoria y el récord profesional de las personas que se incorporarían como directores.

INV: Acerca de la información de la empresa, ¿Con que regularidad se hacen auditorías externas en la compañía y de qué tipo?

JA: Nosotros tenemos un departamento de auditoría interna, eso sí funciona sostenidamente pero es interno, osea, es una de las empresas del grupo tiene un departamento de auditoría que se encarga todos los meses de hacer auditorías de todo tipo a ciertas unidades de la corporación. Te comento un poco para complementar la respuesta. De auditorías externas tenemos realmente una auditoría anual pero básicamente orientada más al tema administrativo contable, no tanto una auditoría de gestión. Va dirigido a la revisión de Estados Financieros. Es una forma más que nada

para validar los Estados Financieros para los bancos, un poco para el entorno.

INV: ¿Y cómo escogen a los auditores?

JA: Es interesante porque nosotros teníamos unos auditores históricamente, hace unos 3 o 4 años, hasta que un buen día, es una anécdota, porque los bancos un poco que nos recomendaron que teníamos que trabajar con auditores que estén en su lista de calificados por decirlo así, como diciendo mira, si tu haces tu auditoría con cualquier empresa de esta relación, tiene mayor validez para nosotros que si es de algún auditor que tú conseguiste por ahí por algún lado. Eso hace como 5 años nos hizo cambiar y básicamente lo elegimos por un tema de entrevistas, entrevistamos a varios, también por un tema de costos evidentemente porque hay algunos que cuestan carísimo y la empresa no está del tamaño para pagarlos, sí elegimos a uno de esa relación y mejoramos un poco la calidad sabiendo que los bancos estaban contentos con esos auditores. Entonces fue por también por costos, trayectorias de estas compañías y fue como un concurso digamos. Esa es la experiencia desde hace 5 años.

INV: Los accionistas, o los diferentes grupos de interés de la empresa, ¿Cómo solicitan información relevante de la compañía?

JA: Básicamente la compañía al día de hoy no es que realiza una memoria anual documentada, que luego la transmite a todo el sector, no lo hacemos. Básicamente la información en sí está disponible, se podría solicitar a través de los Estados Financieros. Ahora, como es una empresa familiar un poquito que la información, bueno las 4 personas que he mencionado, principalmente son las personas que mes a mes en reuniones de trabajo, se reportan los resultados y están en pleno conocimiento del desenvolvimiento de los negocios, digamos. Fuera de ese

grupo hay otros accionistas pero la familia está representada por esas 4 personas, no hemos tenido problemas de reportar a terceros.

INV: ¿Cómo se determina que cierta información es confidencial?

JA: Realmente es una buena pregunta, porque a veces uno no se detiene mucho a reparar en eso. Yo creo que es un tema de temporalidad. Un incidente que yo recuerde muy relevante no me viene a la mente ni siquiera. Lo que sí me viene a la mente son casos de toma de decisiones o proyectos que se evalúan y que no se quiere que se comente hasta que se implemente eso sí es muy frecuente. Pero es un acuerdo, se acuerda en la reunión de no comentarlo por el momento y se respeta. Es un acuerdo de reunión, creo que ese es el vehículo.

INV: Volviendo al tema del directorio. ¿Cuáles son las principales funciones del Directorio?

JA: Yo creo que el directorio es, como en nuestro caso está muy superpuesto para funciones de la junta de accionistas es la realidad, está en básicamente velar por la posición del negocio y sus resultados. Creo que más que un ente al que se recurre para tomar decisiones, creo que el directorio está más avocado a ver cómo va el negocio y solicitar un poquito, rendir cuentas de ciertas acciones, y muchas veces si es consultado para la toma de decisiones que también hay. Yo diría que la función principal es ir monitoreando el desenvolvimiento y resultados de cada uno de los negocios. Creo que esa sería la función principal al día de hoy como lo vemos nosotros.

INV: Y estas funciones que me dices, ¿las tienen escritas en algún documento?

JA: Mas allá de un poco las funciones del directorio que son de ley, en todo



libro de junta de accionistas, tienes los estatutos pues todas las obligaciones encomendadas al directorio, están ahí porque es de ley tenerlas, ahí está todo. Pero yo diría que más es un tema de práctica. Realmente yo te podría sacar eso del estatuto pero es más una letra muerta en términos de forma, pero sí en la práctica es como una función entendida y hoy en día se va practicando.

INV: Bueno hacerte las preguntas sobre el directorio será un poco redundante ya que me has hablado de que su caso es hablar de lo mismo que de la junta de accionistas...

JA: En nuestro caso está muy superpuesto, sobre todo por no tener directores externos, entonces no nos obliga a manejar 2 marcos.

INV: Y en las reuniones donde se juntan también con los gerentes de las unidades de negocio, ¿Ha habido casos en donde la gerencia y el directorio hayan tenido distintos objetivos?

JA: En objetivos no porque el directorio determina los objetivos y los lineamientos estratégicos del negocio que el gerente en general los asume como su responsabilidad. Entonces yo diría que en objetivos no, lo que sí es común es que hayan planteamientos de parte de la gerencia o del directorio y que hayan discrepancias en puntos de vista sí sobre las decisiones del negocio, pero de los objetivos del negocio no. De repente ha habido propuestas de hacer algún tipo de negocio que sí se han cuestionado y se han discrepado, pero en el objetivo en general del negocio, se supone que estamos alineados es eso.

INV: ¿Tiene la gerencia bonificaciones o retribuciones adicionales a su remuneración?

JA: Sí, todas por política. Todos los gerentes tienen un ingreso variable que

depende del nivel de resultados. En nuestro caso en particular el único indicador que medimos al día de hoy, y que a futuro queremos ir siempre mejorando porque no es la única variable del negocio, pero por un tema de simplicidad y poder manejarlo, lo hemos asociado al nivel de rentabilidad del negocio. El nivel resultado de utilidades que el negocio pueda ir arrojando mensualmente o anualmente, el gerente general participa de un porcentaje de ese resultado. Entonces eso sí es un adicional a su remuneración regular que tiene en la compañía.

INV: ¿Existen reglamentos de conducta?

JA: Nosotros tenemos en la corporación algo que yo desarrollé el año pasado, que lo tenemos documentado, desarrollamos un documento con participación de todas las gerencias, elaboramos la visión, la misión, el código de conducta y la declaración de valores de la corporación. Lo hemos hecho, pero el gran problema de estos esfuerzos es que puede ser muy bonito, llegas al documento, lo presentas (todo eso lo hemos hecho), ahora: lo practicamos, la gente lo conoce al día a día, está realmente comprado por todo el personal, por toda la compañía, eso es muy cuestionable. Es un documento de código de conducta, sí, si ha hecho. A diferencia de otros trabajos esto no se hizo por cumplir con una norma, se hizo participativo, interesante, pero pues llegar a realmente introducirlo en la vida de la empresa es difícil, hay que seguir dándole y dándole y dándole en el tiempo. Pero sí existe el documento.

INV: Bien. Ahora ya entramos al tema de Empresas familiares en sí. ¿Su familia mantiene la propiedad de la empresa con más del 20% de las acciones?

JA: Sí

INV: ¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las

decisiones más importantes de la empresa e influye en la dirección de la misma?

JA: No hay ninguna duda, el presidente de la empresa. Yo diría que es, y tal vez me estoy adelantando a algunas preguntas que van a venir, vale la pena que se comente porque es la verdad, hay una suerte de accionistas en la compañía a nivel formal y si bien está la familia hay un tema que a veces difiere a al forma de organización que tenemos al día de hoy, porque ya al día de hoy en nuestro caso el presidente y fundador de la compañía no tiene ninguna acción, pero al final por supuesto que como fundador y todo marca las decisiones del grupo.

INV: ¿Considera importante educar a los hijos, como posibles sucesores de la empresa?, ¿Por qué?

JA: Es una pregunta interesante. Yo considero que sí porque de alguna manera educar a los hijos con esa visión (es una opinión muy personal) no quiere decir necesariamente que va a desempeñar necesariamente un, que se vaya a dedicar luego en un puesto en la compañía. Pero creo que del hecho que sea un accionista natural porque por ley lo es, de la empresa, definitivamente tiene asignada una responsabilidad. Que la quiera tomar o ejercer es cuestionable, pero la tiene es inherente. Pero sí considero que influir positivamente en que se entienda que hay una responsabilidad y una continuidad me parece importante. Ahora la libertad de la persona es otro tema, pero si me preguntas si es importante creo que sí porque accionistas son hasta por derecho, entonces me parece que sí.

INV: ¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa?, ¿Por qué?

JA: Bueno mi respuesta puede ser trillada en términos de que la respuesta va a ser siempre positiva, pero yo creo que sí, que es un tema de competitividad y de

continuidad, o sea si la compañía se piensa con una visión de largo plazo de desarrollo, creo que a la medida que la compañía no vaya mejorando sus prácticas y pierda competitividad va creciendo la amenaza de verse truncada o de simplemente no estar a la altura de las circunstancias en cada momento porque el entorno cambia. Entonces creo que sí es fundamental, el que no lo hace corre un riesgo muy grande de no tener el poder de perpetuarse con la compañía.

INV: ¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa las relaciones que se construyan con los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores?

JA: Yo soy un, creo que las relaciones son el soporte de la compañía. Yo pienso que la compañía es una experiencia personal, está hecha de personas. Y si bien hay marcas, productos, know how, cosas que son propias de la compañía y que obviamente son parte de la cultura, creo que al final la compañía son personas y definitivamente en la forma en que las personas se desarrollen y se desenvuelvan y se relacionen entre otras, todas ellas, puede ser cliente, proveedores, en esa relación van a descansar los negocios. Yo creo que a una compañía puede irle muy bien o muy mal dependiendo justamente de la parte humana. Las relaciones creo que estructural, importantísimo.

INV: ¿Consideras que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de la empresa?, ¿Por qué?

JA: Es fundamental porque sobre todo la familia es la fundadora de la compañía y tiene cierto control y en nuestro caso participación directa en el día a día, es innegable que ciertos hábitos y costumbres de hacer las cosas, comportamientos de la familia se trasladen tal cual al negocio. Creo que es casi antihumano pensar que

en la vida familiar puede ser una persona, y sobre todo con el tema de valores y conducta, y en el trabajo otra y exigirle a la gente que trabaja contigo que también se alinee a ésta que no es la tuya en tu casa, creo que es imposible. Entonces, sí, de hecho considero que, además creo que los valores de la familia van a trasladarse directamente a los valores de la compañía, adoptado a un marco empresarial, pero en la esencia va a estar ahí de manera innegable. Y sobre todo, más que todo el tema de valores. Creo que por el tema de valores es donde más se manifiesta el tema familiar llevado al tema de la empresa, lo percibo.

INV: ¿Consideras que la unidad de la familia, de tu familia en este caso, es una de las fortalezas claves para tu empresa?, ¿Por qué?

JA: Yo considero, lo diría de la manera opuesta, lo explico: más que esa unidad es una fortaleza yo diría que la unidad hace que no se una desventaja. De hecho que la armonía por principio ayuda a cualquier escenario, pero creo que es al revés, creo que el hecho que una familia no tenga una unidad, una armonía, una práctica unida, si creo que al contrario, puede afectar enormemente el desempeño de la empresa. Ahora, por que sea unida, la compañía va a tener fortaleza adicional de repente no, pero el que no sea unida si creo que puede complicar enormemente el desempeño de la empresa. Te lo respondo de esa manera.

INV: ¿Consideras que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?

JA: También buena pregunta, porque es de esas preguntas que tienen 2 respuestas, no 1. La forma cómoda de decirlo es que depende. Yo creo que una empresa familiar, no hay modelo perfecto como todo en la vida, sí aporta ciertas ventajas, pero también tiene desventajas. Si me preguntas cuál es más fuerte... uno

de los grandes aportes que sí considero que tiene cierto valor muy relevante es el alineamiento que hay entre el éxito de la compañía y el interés de la familia es absolutamente alineado, el alineamiento es perfecto porque el sentido de propiedad es directo. Tú sabes que el éxito es un éxito de la compañía y que se transmite en la creación de valor de una compañía y la propiedad es de la familia, entonces al final es el alineamiento perfecto. Siento que uno de los males, para hablar de la parte corporativa, es que puede haber en ciertos casos distorsiones entre los intereses de las personas que toman decisiones y que lideran la empresa y la familia, o de accionistas porque es una empresa familiar. Esta pérdida de foco o este desvío de la línea sí puede un poco de conflicto de intereses y traer conflictos a la compañía, esa creo que es la principal fortaleza de la empresa familiar. Ahora, también te comento que, para complementar, cual es la principal debilidad, es que muchas compañías familiares es que el factor sentimental, el factor emotivo en temas de negocios influye mucho, cosa que en las corporativas no lo tienen, y ese pragmatismo muchas veces se puede llevar a salvar de cometer ciertos errores que le costarían a la compañía. Entonces esa frialdad del mundo corporativo a veces juega a favor. Ahora cuál pesa más de lo que te he mencionado, es difícil, pero un poco va por ahí, la idea es las dos caras de la moneda.

INV: Así como la empresa tiene Estatutos, ¿ha elaborado algún tipo de reglas para los familiares que deseen trabajar en la empresa en el futuro?

JA: Una de las cosas, que si bien no la hemos documentado (no está en un documento) pero por lo menos yo he tratado un poco de organizar y recién estamos en los pininos, estamos empezando, porque digamos que estamos hablando de una segunda generación, no estamos hablando de una tercera o cuarta donde el tema ya es



mucho más relevante y más complicado, pero eso como que tenemos tiempo todavía, sí considero que más que reglas, o lo puedes llamar reglas sí, son digamos, hemos tratado de trabajar con la familia de entender, algo que es muy difícil de entender: porque en la teoría es fácil, en la práctica... tratar de entender que hay roles diferentes. El rol del accionista es uno, el rol del director es otro, el rol gerencial de trabajo es diferente. El accionista es accionista, puede decidir trabajar en la compañía o no trabajar en la compañía, con los mismos derechos de un accionista porque así es la ley y así está escrito. Ahora, que a veces eso trae unos problemas enormes porque no se entiende, trae problemas. Yo creo que en nuestro caso hemos tratado de inculcar este concepto, de tal manera que alguien que trabaje en la compañía es remunerado por su trabajo en la compañía y debe ganar lo que debe ganar por su responsabilidad en la empresa como cualquier ejecutivo que ocupa un lugar de responsabilidad en la empresa. Y cuando es momento de hablar de acciones, de dividendos hablarás como accionista. Ahora, el gran problema familiar que en nuestro caso todavía no se experimenta, y digo todavía porque puede darse en futuras generaciones sobre todo, o Dios mediante espero que no en esta, es que se empieza a cuestionar los roles. Tú dices, yo soy accionista pero tu trabajas en la compañía y yo no, al otro hermano, entonces yo como hermano tengo menos derecho que tú que trabajas, pero estás confundiendo los roles. Uno trabaja y tiene una remuneración por su puesto, el que no trabaja no tiene un sueldo pero es accionista y eso es algo que es difícil y en la medida que lo estemos refrescando todo el tiempo, la idea es evitar esos problemas. Ahora, como te digo, eso es la teoría, y los grandes conflictos cuando nacen es porque no se entiende bien o se entiende pero a la hora de la hora no importa nada y entra el conflicto. Creo que las reglas van orientadas en eso, en

entender el rol. En nuestro caso en particular el respeto al accionista, el rol del accionista es uno y está claro, y el que trabaja es otro y también está claro y el que quiere trabajar bienvenido pero o sea, una cosa va con la otra, así lo estamos planteando.

INV: Bueno, en este caso nos encontramos en la segunda generación de la empresa, ¿consideras que la transferencia del fundador, en este caso de tu padre y tus tíos, fue positiva?

JA: Yo creo que antes de decir positiva, que yo creo que sí porque... está siendo, estamos todavía en un proceso de delegación y transferencia, es un proceso que no se ha iniciado ayer ni tampoco se ha terminado, yo creo que ha sido necesaria. Yo siempre digo que algo es positivo o no si tienes la opción, pero aquí en una compañía que pasa de una primera a una segunda generación no tiene la estructura o la madurez todavía para poder pensar que puede pasar del fundador, del dueño del negocio a un esquema de delegación corporativo porque muchas veces no tiene la madurez para hacerlo. Yo creo que nuestro caso es ese, ese cambio ha tenido que darse como se ha dado, yo lo considero positivo, creo que se está haciendo bien y sobre todo creo yo, bueno de repente siempre se puede mejorar pero, a un tiempo razonable y más que juzgar el momento es con tiempo. El problema es que a veces no hay tiempo para hacerlo, o sea hace a la mala, entonces hacerlo de una manera natural, programada, con tiempo, te alivia creo yo muchos problemas, y eso depende mucho de una visión, no, de decir oye, entender que tiene que haber una delegación, cosa que también a nivel personal es muy difícil cuando alguien tiene una responsabilidad, pero tener la visión para planificar el cambio es otra cosa. Pero sí, creo que en nuestro caso está siendo positiva.

INV: ¿Y cuál fue la experiencia más relevante que tuviste en el proceso de sucesión?

JA: Yo creo que en mi caso personal yo diría que lo más, y te diría que estoy todavía en proceso, lo más relevante ha sido tener que enfrentar un cambio de rol personal, mío, porque, y más lo asocio a un tema de reto profesional, es difícil pasar de un rol que tuve durante 8 años de gerenciar algo como una empresa, algo concreto, a tratar de desempeñar unas funciones que antes la presidencia de la empresa las hacía y tener que dejar las que yo hacía, para mí está siendo, bueno ya se van a cumplir 2 años, cada vez un poco más fácil, pero el primer año difícil. Para mí esa fue la experiencia más importante porque es un cambio de forma de trabajar, es un cambio de... y tomar algo nuevo siempre es más fácil, pero soltar algo es difícil, entonces me ha costado bastante, bastante esfuerzo y después ubicarme, porque si hubiera pasado de gerenciar un negocio a gerenciar otro la complejidad hubiera sido el negocio, y adaptarme al nuevo negocio. Pero acá no, acá ha sido pasar de gerenciar algo a dirigir 6 gerentes, a trabajar con 5 o 6 personas sin ninguna gerencia directa mía, entonces esa sensación de vacío el primer año fue difícil adaptarme a un rol nuevo, entonces ese aprendizaje para mí ha sido lo más relevante del proceso de cambio que todavía sigue en camino. Ese es un poco el principal reto, y lo que más me ha tocado de esta experiencia.

INV: ¿Se encuentra la empresa y la familia preparadas para un próximo proceso de sucesión? ¿Cómo así?

JA: Bueno no hemos ni siquiera llegado a la primera. Creo que para la tercera generación recién tienen 5 o 6 años, entonces es muy pronto. Ahora estamos todos enfocados en la transición de la primera a la segunda. Todavía la siguiente, no es un

tema nuevo, lo he hablado bastante ya y también me ha provocado pesadillas, te soy sincero, porque cuando yo le consulto a la primera generación sobre el tema me dice no, eses es problema de la segunda, no de la primera, entonces me están pasando la responsabilidad a mi, y una tercera es muy diferente a una segunda, entonces que lo hemos discutido así de manera general, pero preocupación directa todavía no porque todavía no terminamos la primera. Pero sí es un tema que creo yo lo veo con mayor respeto que le tengo cuando llegue ese momento, bien complejo.

INV: ¿Consideras que de alguna forma que la familia repercute sobre los objetivos de la empresa?

JA: Yo creo que no, yo creo que el concepto de familia en el momento de tomar decisiones del negocio están más representados por el rol ejecutivo de los miembros de la familia. Cuando se habla del negocio, se habla de la familia pero más se habla del Gerente General, osea de gente ejecutiva de la empresa, de miembros que están trabajando en la empresa como director, como gerente, como accionista, y que está viendo el negocio. Yo no siento que el negocio esté muy orientado especulando a una consideración de la familia que si fuera del negocio, no, no creo que estén subordinado, todo lo contrario, creo que al final el negocio se ve como tal y el asunto familiar es un tema que está ahí por un tema de accionistas digamos, pero no por un tema de decisiones del negocio. No lo veo muy relacionado.

INV: ¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con los objetivos de la familia?

JA: Esa sí es una pregunta bien dura porque ese es un gran tema. Muchas veces el gran dilema en las familias de la compañía, es el tema de intereses. La familia puede tener intereses patrimoniales, es decir, una familia accionista pues

quiere que a compañía de donde es accionista tenga rendimientos, rinda dividendos y pueda mejorar su patrimonio. Pero claro, la compañía también tiene que tener cierta estructura patrimonial para poder seguir creciendo y seguir operando, entonces sí considero que hay que balancear, que hay que hacer un esfuerzo por balancear el interés patrimonial que pueda tener la familia como accionistas, porque muchas veces esto pasa entre accionistas de una compañía así sean familiares o no, hay accionistas que dicen no, la compañía debe orientarse a pagar dividendos. Y de repente la compañía dice oye, yo necesito capital para crecer. Entonces, si no hay un buen balance, un entendimiento que no genere el conflicto sí es un problema. Entonces yo creo que es un tema que a veces no depende de la familia ni de la compañía, es una realidad. La compañía como tal siempre va a jalar hacia una dirección creo yo del mejor rendimiento, del crecimiento si hay esa visión, y la familia siempre va a, no a jalar, pero sí a poner en consideración el tema patrimonial. Entonces hay ahí que lograr un equilibrio entre las dos partes, y eso es un esfuerzo que muchas compañías, por eso te decía que la tercera es una generación muy diferente no, en la medida que el número de familiares, el número de accionistas en una compañía se vuelve, es pequeño, es más manejable, cuando empieza a crecer el número de personas y el tema se empieza a despersonalizar se hace muy difícil. Hay ahora casos de venta de compañías, es por eso, no puedes conciliar los intereses de la familia con los intereses de la compañía, y bueno no da para más, y llega un momento en el que se toman malas decisiones, y es irreconciliable. Lo ideal es que no suceda, por eso hay que ir balanceando, no veo otra forma.

INV: ¿Consideras que actualmente en la dirección de la empresa actúa un único líder, en esta caso tú, o existe la actuación de un liderazgo compartido?

JA: Yo creo que, ahora hay un proceso de cambio, yo creo que antes la respuesta hubiera sido clara: hay un único líder, pero también creo que era un único líder porque no había nadie al costado. Ahora creo que hay todavía mucho peso, mucho liderazgo evidentemente en mi papá como presidente del grupo y fundador, no hay ninguna duda de eso no, pero ya noto que hay un poco más de otras consideraciones. Creo que hay personas que están influyendo en las decisiones un poco más que antes. Creo que estamos en el camino de un esquema más democratizado, no tan centralizado en un sólo líder, en un caudillo. Ahora creo hay un poco más de equipo, que antes no lo había.

INV: ¿Existe la aplicación de algún mecanismo para resolver conflictos dentro de la familia?

JA: Algo formal no. No porque creo que ahora los conflictos, digamos que siempre los hay cuando hay familia y negocios juntos, tiene que haber algún tipo de problema siempre, menores por supuesto, pero siempre haya divergencias, creo que se ha logrado manejar al día de hoy con un esquema de comunicación. Yo diría que por lo menos mi rol ha sido ese trabajo, tratar de ayudar a que la comunicación fluya, que cualquier inconveniente que se pueda presentar, haya la posibilidad de conversarlo, de discutirlo y de resolverlo. Pero marco formal, diría que no hay.

INV: ¿Consideras que existe una buena comunicación entre la familia sobre los límites y poderes que tienen sobre la empresa? ¿Por qué? Es un poco lo que me comentabas...

JA: Sí. Yo creo que es un tema de roles, no. Yo creo que está clarísimo, creo que tiene que ver mucho con el respeto a las visiones de los roles ya ejecutivos de la compañía. Esos grandes problemas que te decía de los accionistas que trabajan y no



trabajan en la compañía que puede ser un punto de discordia, que puede ser un punto de conflicto. El otro punto de conflicto está en que reimponerme a la subordinación. Porque uno dice oye, si a nivel familiar no hay jefes, es como la universidad, no, un equipo de trabajo puede tener un líder del grupo pero no es que tiene un jefe, tú no ordenas a nadie porque todos son iguales, y en la familia pasa lo mismo, y así debe ser, dentro de la familia, eso no pasa en la compañía. Es como lo militar, en el marco social podemos ser amigos, pero en la cadena de mando no. Ese entendimiento y ese respeto de los roles nuevamente te lleva a entender que un familiar tuyo puede ser tu jefe, tu par o tu subordinado, tu subalterno, porque así está organizada la empresa y así se ha acordado que sea. Entonces es muy importante, por lo menos en nuestro caso, que eso se sienta así, se entienda así y se acepte así, Porque si no hay una aceptación no forzada ni impuesta, sino natural, no funciona en el día a día, no hay los espacios ni las líneas claras. En nuestro caso lo bueno es que somos poca gente y está muy claro, en la actualidad, es algo que si bien se ha tenido que tomar decisiones en su momento, se han tomado de esa manera y todos respetamos ese esquema. Y bueno, como todo se respeta ahora, funciona. Esperamos pues que a futuro eso se pueda mantener, que eso sea también muy difícil. Al día de hoy sí creo que están muy claro los rangos de responsabilidad, límites y decisiones, la participación de cada persona de la familia en la empresa.

INV: ¿Existe alguna persona o grupo de personas que dirige o coordina a la familia dentro de la empresa?

JA: No porque en nuestro caso hay familiares, miembros de la familia, que trabajan en la compañía, con roles totalmente definidos en la empresa, entonces hay una relación dentro de la compañía. Por ejemplo, si un familiar es un gerente y tiene

un jefe a su cargo, reporta a ese gerente, así funciona. No hay nadie que tenga que estar de alguna manera vigilando el tema porque todos tienen que estar, hay un organigrama armado con nombres específicos, sean familiares o no, los roles están totalmente definidos. Y es algo que es importante. La única persona que ahora, Samy, que ha entrado, está en un trabajo de aprendizaje, no tiene un rol tan específico en la compañía, porque recién ha ingresado. Pero la idea es que después tome un rol totalmente específico. A medida que no tome un rol específico, puede generarse problemas.

INV: ¿Existe el deseo de tu parte que a futuro la familia mantenga la dirección, el control y la propiedad de la empresa?

JA: Yo creo que en una primera etapa creo que sí. Sí porque es algo muy joven, una segunda generación joven, hace que la compañía sea joven. Yo creo que el tema va por 3 niveles: Propiedad, dirección y control. Yo creo que en una primera etapa creo que sí. Ahora, el gran tema del crecimiento es que a veces te lleva, en teoría es un poco futurista o visionario, hay compañías que llegan a ciertos tamaños que por un tema de crecimiento tienen que ceder algo de propiedad, por un tema de capitalización, capital en el mercado, tienen que ceder un poco de propiedad, ceder un poco de dirección, que te conviene ceder un poco de dirección porque tampoco el tiempo alcanza. Creo que eso se va a ir dando, no en el corto plazo porque tampoco tenemos el tamaño ni mucho menos para algo así, pero no descarto que en el futuro se pueda evaluar. Si la pregunta va por una perspectiva de mediano plazo creo que sí, se va a mantener, se va a tratar de mantener.

INV: ¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la contratación del personal? ¿Se encuentra escrita en algún documento?

JA: Hay un procedimiento en la compañía donde se genera un requerimiento y está establecido cómo es el circuito, sí. Está totalmente definido, hay un manual que tenemos, no estoy seguro si está escrito ahí, pero sí está claro que para contratar a una persona pasa por una serie de pruebas, entrevistas e instancias que están totalmente definidas o todo el mundo sabe por lo menos cuáles son. Ahora, decir que está documentado, eso no estoy seguro. Pero sí está claro cómo es el circuito.

INV: ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa y quiénes participaron en la formulación de ellas?

JA: Lo que te comentaba hace un rato, a ver. Nosotros, si bien hay misiones y visiones en cada una de las actividades que te mencioné al principio, hemos tratado en ese esfuerzo de preparar una visión a nivel corporación. La visión es un poquito lograr enaltecer o ennoblecer la imagen del ser humano, del consumidor, a través y desde de los productos, que son pues el mundo de la imagen por el tema textil y confección, alrededor del mundo, para pensar en ventas en Perú y ventas en el exterior. Eso es un poco, ser una corporación que logre eso. Y la misión se desglosa de eso, no se exactamente la formulación de la misión pero se básicamente la idea es aflojar, enaltecer la imagen del consumidor a través de la venta de nuestros productos a nivel del mundo. Como valores tenemos básicamente 6 que se han tratado de resumir. Voy a tratar de recordarlos, no me los se de memoria todos, pero bueno, uno de los principales que se me viene a la mente porque sí lo mencionamos día a día es el tema ejecución. Una de las cosas más importantes que hemos acuñado es que en la compañía valoramos mucho la capacidad de ejecución. Nosotros creemos que una idea buena o medianamente buena, puede convertirse en un éxito si tiene una buena ejecución. Y una idea extraordinaria mal ejecutada no vale nada.

Queremos que le ejecución marque una diferencia en la empresa. Y valoramos y apreciamos la capacidad de ejecución por sobre la idea. Este es un tema muy importante. Obviamente hay valores asociados al tema de los proveedores como socios estratégicos, un poco el tema medioambiental que hemos tratado de incorporarlo también aunque en la práctica se ha hecho poco pero sí se ha incorporado. Pero básicamente lo que yo diría porque me viene a la mente y eso si te lo diría porque lo practicamos y lo vemos día a día a través del tiempo es el tema de la ejecución. Es la más importante. Bueno, hablamos de los clientes también, pero esos son los que me vienen a la mente al día de hoy de la corporación. Cómo se elaboró ese documento, cómo hicimos: había un grupo de trabajo con los gerentes de cada unidad de negocio, nos juntamos y tratamos de traer personas de cada área para tratar de levantar información del equipo y hicimos encuestas, encuestas 360 con una persona que nos ayudó, se contrató a una persona que nos ayudó, fue un trabajo donde se fue discutiendo los valores, y al final se pasaron en limpio y se hizo el documento. Y se hizo un documento en imprenta y se repartió a toda la gente, se hizo un trabajo bien simpático, lamentablemente esto pues tienes que tenerlo todos los días, trabajarlo, reforzarlo, practicándolo para que funcione mejor.

INV: Es algo que implica constancia

JA: Así es.

INV: ¿La familia tiene derechos y obligaciones para con la empresa? La familia que no trabaja en la empresa.

JA: Bueno, a ver, derechos, como calidad de accionistas evidentemente los tienen. Deberes al día de hoy yo creo que es un tema de compromiso. Creo que los deberes muchas veces por un tema de apoyo o de gestión, por un tema de viajes o lo

que sea, uno casi asume que las personas que no trabajan en la compañía van a buscar las forma de apoyar cuando se necesite, más por un tema de convicción que por un tema de obligación, entonces de repente es un deber que nosotros lo decoramos, lo pintamos, es más que hay un compromiso con cualquier apoyo que se le solicite se sobre entiende que lo van a poder hacer. Que yo recuerde no ha habido mucha necesidad específica, pero sí creo que a deberes le llamaría compromiso y derechos, sí los naturales de accionistas y como parte de la familia.

INV: ¿Cuántas veces al año se convoca a todos los integrantes de la familia (incluyendo familiares políticos), con el objetivo mantener y reforzar los valores de la familia, (llamada reunión o asamblea familiar)?

JA: Más que shabat... bueno reuniones familiares hay con frecuencia, pero digamos que una reunión agendaza expresamente para reforzar valores... los valores más que los recuerdas en una reunión formal, no se como que los vas practicando. Por eso te diría que planteado de esa manera ninguna. Pero en el día a día reuniones familiares sí hay bastantes. Semanales, mensuales, de todo. En nuestro caso si se aprovecha todo evento para juntarnos. No hay dispersión entre nosotros, hay unión y frecuencia en reuniones.

INV: ¿Considera que existe una planificación de formación profesional de los integrantes de la familia que se incorporarán a la empresa?

JA: Es muy buena pregunta porque en nuestro caso por el número de miembros que ha habido hasta ahora eso como que se ha dado por obvio, por qué: al día de hoy la familia es pequeña en términos de, una tercera generación es mucha más familia, en las cuales se asumía que todos los miembros de la familia iban a tener algún tipo de carrera universitaria, es casi como que era obvio que tenias que

graduarte de la universidad en la especialidad que tú quieras estudiar antes que si quiera pretender ingresar a la compañía. Ahora, eso formalizado como política no está pero al día de hoy se ha dado de esa manera, entonces, si me preguntas si existe algún documento formal donde esté escrito, al día de hoy no porque no ha sido necesario, los integrantes de la familia han tenido un buen background profesional, o al menos el suficiente para pretender trabajar en la empresa. El sistema se viene a complicar cuando tienes muchos más nietos y el tema se empieza a mover pues, hay gente que sí podría pretender acceder a un puesto en la compañía sin tener la calificación. Pero eso es muy pronto aquí, no lo hemos tenido.

INV: ¿Cómo se informa a los miembros de la familia, sobre todo a los jóvenes, de lo que espera la empresa de aquellos que se incorporen a la empresa?

JA: Buena pregunta. Una de las formas más contundentes con la cual se define esa expectativa de la persona que se integra está creo yo en la definición de la posición porque el gran problema de poder medir o poder saber qué esperas de alguien es no tener claro cuál es su rol en la empresa. Porque al asumir un rol en la compañía, el rol tiene objetivos. Para darte un ejemplo concreto: si alguien toma la Gerencia General de una compañía, ese gerente tiene una serie de objetivos inherentes a esa posición, independientemente de la persona. Si alguien de la familia toma esa posición, automáticamente hereda esos objetivos que tiene que cumplir. Entonces, cómo se informa, al definir el rol, automáticamente se está informando todas las expectativas y todos los objetivos que se tienen.

INV: ¿Se tiene previsto la disposición de recursos económicos de la empresa para algún caso de necesidad familiar?

JA: Un fondo constituido como tal no, pero evidentemente, ante cualquier



eventualidad la compañía buscaría apoyar en lo que se pueda presentar. Algo más estructurado no, es un tema más de decisión política de la empresa. Ante cualquier eventualidad, apoyar creo que sí se hace y se ha hecho, eso más que todo.

INV: Ahora pasamos a la última parte de las preguntas que son sobre el sector industrial, el sector textil. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector textil en el país?

JA: Empezamos por las debilidades de repente. Las debilidades principales que tiene el sector es que Perú, al ser un mercado pequeño, no le va a quedar otra que abrir sus fronteras, abrir sus mercados, ya que como es un mercado muy chico solo no podría desarrollarse. La decisión es innegable e inminente. Entonces una debilidad muy grande está en que este famoso jugador de China. Es un jugador que ahí está, ya lo conocemos. Estructuralmente con él no se puede competir, no es un tema de competitividad, y obviamente entra a Perú con prendas, telas, con muchos productos a precios muy económicos que la industria textil peruana no puede competir per sé, osea, no puede entrar en un esquema de competencia directa, entonces obviamente es una debilidad y es una amenaza. Porque el que quiera pretender competir y que no tenga alguna fortaleza, porque obviamente hay fortalezas que ayudan, por ejemplo las marcas que te defienden un poco. Pero si hablamos per sé de la industria, es decir, de costos, costos de producción, costos de producto de prendas o de productos de telas, por ese lado China es un jugador que por la próxima buena cantidad de años va a ser un gran abastecedor del mundo de prendas de muy bajo costo. Entonces esa es una amenaza y una debilidad fuerte. La otra debilidad fuerte que yo veo es que en el mercado mayoritario o masivo textil y de confecciones hay un nivel de informalidad gigantesco. Y que yo dudo mucho,

creo que se va a ir formalizando pero por bloques, extremadamente lento. Entonces uno tiene que saber comprar y vender en un mundo en el cual el competidor o el cliente o el proveedor de uno va a ser semiformal o informal, es como son las reglas de juego, no. Y eso pues no ayuda en el desarrollo de la industria, porque una industria necesita formalidad para poder crecer de forma estructurada, nadie va a invertir en algo si sabe que las cosas pueden ser muy cambiantes, es difícil. Esa es una segunda debilidad, la informalidad. La piratería en el caso de textiles es grave, sí pero no la considero descalificadota, lo que sí considero descalificador es la informalidad. Y la otra debilidad está, toda industria gana mucha eficiencia con la escala y al ser el mercado peruano un mercado no tan grande, diría chico, muchas industrias en Perú no tienen el tamaño para poder desarrollar escalas suficientes para ser competitivas como deberían llegar a ser. Ahora, por ello, sí creo que las que lo han logrado, son compañías que han logrado trascender al mercado peruano y poder exportar. Entonces, yo creo que esto se puede convertir en debilidad. Ya te hablé de las debilidades, ahora dentro de las fortalezas creo que están una tradición textil milenaria, y sí la notas porque la habilidad de la mano de obra peruana es innegable, es válida. Creo que hay una tradición algodonera, no se si en lanas tanto pero en algodones sí. En algodones hay todo un tema de algodón pima, tanguis, hay una tradición textil de fibra de algodón reconocida que si bien no está tan bien marketeada en el mundo, sí creo que hay una opción, una oportunidad, hay buena mano de obra, entonces sí creo que el Perú puede ser un país productor exportador. Y esa creo yo que es la gran oportunidad, la gran fortaleza que tiene el Perú para poder crecer y poder vender sus productos a nivel regional, exportación, y con eso sí llegar a la escala con la que digamos pueda hacerse competitivo. Creo que entre la mano de

obra, las fibras naturales y la tradición, y al día de hoy sí creo que si bien el Perú sigue siendo un jugador muy chiquito, por lo menos existe. Yo sí creo que el trabajo que han hecho las exportadoras de tejido de punto los últimos 15 o 20 años realmente, no hay país en el mundo que no hagan tejido de punto en Perú, y eso sí creo que pone a Perú por lo menos en el mapa textil, chiquito pero ahí lo pone, mientras que hay otros países que ni siquiera figuran, entonces creo que sí estamos en una posición de crecer pero con una mentalidad muy de globalización, y eso es justamente lo que la industria textil no ha tenido en los últimos años. Ese es un poco el escenario, de cómo lo veo.

INV: ¿Podrías identificar algunos períodos de quiebre en los cuales la situación del sector le exigió un importante cambio o giro en la empresa?

JA: Bueno el más dramático, que inclusive yo no lo viví porque era muy chico y estaba en la universidad, que cuando yo llegué a trabajar vi las consecuencias de ese cambio, así creo yo que fue el más dramático en la historia, fue la apertura del mercado peruano. Eso sí ha sido al punto que por ejemplo, las compañías de tejido de punto que empezaron hace 20 años, cuando vino la globalización, tenían varios años de haber hecho algún esfuerzo exportador. El recurso exportador te lograba pues al menos compararte con otras áreas como tú en otra parte del mundo. En telas de tejido plano del mercado local eso no existía, no solamente que no se exportaba nada, sino que el problema era no ser consciente de que lo que tú estás haciendo acá lo están haciendo en otro lado a la mitad de precio, de eso nadie era consciente, nada. Y cuando en el año 92, 93 con el tema de Fujimori se abren las importaciones, el mercado como que se estabiliza toda la hiperinflación, empiezan pues a entrar importaciones masivas, con Belaunde se habían iniciado las importaciones, fue

verdaderamente una crisis y del rubro textil solo quedaron 3 empresas. Yo creo que es fue un cambio que le hizo ver al sector que Perú no era una isla y que habían otras compañías en el mundo que hacían lo mismo y mejor y más grandes. Entonces, para mí lo más importante ha sido que el sector textil entienda que ya es un mundo global para importar como para exportar. No solamente, osea el que no quiere exportar que no exporte, pero entender que hay fábricas en el mundo y que el mundo está abierto, eso creo que fue la debacle de muchos y un poco los que lograron mas o menos cambiar, y si me preguntas en qué se cambió en la empresa, se cambió en que, el caso que yo viví como gerente general de Samitex fue que cuando yo llegué el 60% de la materia prima era local y el 40% era importado, cuando yo tomé la gerencia general, 80-20 al revés. Eso para darte una idea lo dramático que fue el cambio. Casi en 6 años se voltearon los números, y ese cambio fue nuestro esfuerzo de adaptarnos a la globalización. Ese fue el cambio más importante que ha habido.

INV: ¿Cómo perjudicó el terrorismo de la década de los ochenta a su empresa?

JA: Yo creo que el principal daño de lo que me acuerdo que me contaban de la época en el sector fue que las compañías de la industria estaban centralizadas en Lima pero de todas maneras provincia era un mercado importante. Si dijimos que el Perú es un mercado chico, lo que hizo el terrorismo fue que muchas empresas que antes del terrorismo vendían en provincia y tenían canales de distribución y vendían dejaron de hacerlo, porque pues mandabas un despacho y no llegaba. El terrorismo limitó mercados. Marcas y productos no llegaron por mucho tiempo y limitó el mercado de venta nacional. Aparte del miedo en sí, pero para la empresa afectó que había mucha venta en el norte y se truncó.

INV: Bueno, esta pregunta te la hago por si me quieres hablar un poquito más del tema de hace un momento, ¿Qué ocurrió en la empresa cuando a principios de los 90s se abrieron los mercados?

JA: El principal cambio que se dio fue, es interesante porque hasta el día de hoy lo seguimos discutiendo, yo creo que fue un tema de competitividad. No se llegaba a digerir que el costo de producción de una prenda por ejemplo, una camisa, era el metro 30 de la tela. Osea, digamos, cualquiera de China te podía vender una camisa puesta acá, y uno decía siempre pero es de mala calidad, y es cierto, la ventaja entre comillas era que uno decía, ahh China, es malo, recontra malo. Pero cada vez es menos malo. Entonces el costo de la camisa acá era lo que le costaba a la compañía el metro de tela. Entonces fue interesante porque así como a nosotros nos agarró un poco de a pocos, no tan de golpe como a otras industrias, otras industrias sí crecieron, por ejemplo en textiles, a costas del mercado cerrado. En Fabritex, para que te des una idea, de lo que me han contado, vendía el metro de Denia al doble de precio de lo que lo vendía a México o a otros países, pero al doble ah!!! Entonces cuando vinieron las importaciones la demanda había crecido, pero con precio de venta de ese precio. En nuestro caso no fue tan grave en general pero sí creo que una de las ventajas es que no había grandes importadores como Saga o Ripley que no evidenciaba tanto el problema. Apenas empezaron a haber importadores de tela, de insumos, de avíos, creo que el cambio más importante fue entender que tenemos que empezar a importar. La palabra importar en la compañía cuando yo llegué era una actividad extraña, casi caricaturesco. Importar sonaba como algo laborioso “Esto hay que importarlo” hoy en día son más los insumos importados que los nacionales. Ese cambio fue el más dramático en el sector, de lejos.

INV: ¿Cómo ha afectado el fenómeno de China en su empresa y qué acciones preventivas o protectoras han tomado al respecto?

JA: Mucha gente piensa, oye cómo has competido con China. Y también piensan que hay alguien que trae productos para competir directamente con el tuyo, y eso no pasa en la realidad. La gente fuera del sector piensa que pasa así, pero así no viene porque uno trabaja prendas con marca, no es que vendes productos sin etiqueta, hay marcas de por medio, hay otras consideraciones. China es una triangulación, el daño viene porque el mundo, el negocio de retail, de tiendas se está sofisticando, pasa mucho en Estados Unidos, entonces las tiendas por departamento, las tiendas se van depurando, van viendo más al consumidor y van tomando más importancia. Al parecer China en escena, abastece de prendas de primer precio, muy económicas, a quién, al mercado, sobre todo a las tiendas, y las tiendas ahora están desarrollando marcas propias para poder vender a precios bajos. Entonces en la medida que China esté alimentando con productos muy baratos la venta de tejidos producidos acá se empieza a complicar. Qué hemos hecho, primero no pensar en China como enemigo, sino como proveedor, entonces lo que hemos tratado de hacer es hacerlo una alternativa proveedor de ciertos productos y sumarnos, integrarlos, como un potencial proveedor. Ahora, esa aceptación puede ser bien dura porque puede ir contra la fábrica. Mucha gente por qué se resiste a china como alternativa, porque si llegas a consolidar tu operación en China, reduces tu empresa. Entonces la posición que hemos tomado es la de integración y tomarlo como proveedor. Sino no hay otra forma, si todos van a jugar con precios bajos hay que tener acceso a esos costos, y no es tan fácil.

INV: ¿Cuáles podrías decir que son las fuentes de competitividad de tu



empresa?

JA: Ahí si sería complicado responderte corporativamente porque hay diferentes actividades. Creo que en el negocio de tiendas es la parte de atención personalizada, el formato de las tiendas por qué puede competir con tiendas por departamento bien porque la tienda personalizada lo que logra es atender a la persona, y hay consumidor para los dos tipos de negocio. La atención personalizada es el diferencial, pero obviamente precio, variedad, producto... pero creo que es una de las fortalezas del negocio de retail que hace que tenga un mercado y pueda caminar. En el negocio de confección, creo que la fortaleza está en descansar sobre la marca, creo que el hecho de tener una marca que tiene cierto posicionamiento en el mercado hace que haya un nivel de fidelidad y te soporte un volumen de operación. Y obviamente hay factores de calidad dentro de la compañía, pero básicamente yo diría que es más que con los años se ha ido consolidando en una marca que tiene cierto posicionamiento. Porque la misma fábrica sin la marca se convierte en un negocio industrial y ahí si pues no habría mucha fortaleza. Diría yo la capacidad de mantener una marca operando en el mercado. Y el negocio que aun está en pañales, el de telas, ahí sería el tema del algodón pima, la capacidad de poder ofrecer una tela de algodón con valor agregado diferenciada del resto. Si no fuera pima sería lo mismo de China, entonces es un poco más cara pero es un producto de calidad. Esas serían las fortalezas en cada una de las actividades del grupo.

INV: ¿Cómo es la relación con sus principales proveedores? ¿Son mejores con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes? ¿En el caso de los clientes?

JA: Sobre el tema de la familiaridad te diría que no tiene mayor influencia,

uno ni siquiera es consciente, yo la verdad que ahí te puedo dar fe que no es ninguna consideración a la hora de hacer el negocio. En el caso de clientes tampoco. Yo con la posición que tengo ahora estoy un poco más lejos de las operaciones de compra o venta directa, pero te diría que sí, que claramente las relaciones sí influyen, tú notas que hay químicas que sí influyen innegablemente y tal vez prefieres trabajar con ciertos proveedores, pero no por familiaridad sino simplemente por relación amical.

INV: En el caso de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, ¿la relación es mejor, igual o peor?

JA: Igual. Como calidad de relación igual. Con los que trabajo en la compañía sí los veo muy frecuentemente. En el caso de la familia directa está el caso de Leila, mi hermana, que de todos es la que menos veo porque a Eduardo lo veo en la oficina, pero como calidad es igual. La frecuencia de vernos es menor, pero la relación es la misma.

INV: Cuando tú dice de largo plazo, ¿qué periodo de tiempo consideras?

JA: En términos generales, aunque parezca raro, yo voy mas o menos a 5 u 8 años, más tirado a 5 que 8. Excepcionalmente 30 años, pero para efectos de empresa o temas que estamos viendo ahora, es un poco más de 5 años y el corto es un año en adelante y el mediano 3.

INV: ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa?

JA: El problema en mi caso es que hay una mezcla. Si hablamos de la corporación, incidentemente justo hay mitad y mitad. Hay 2 o 3 unidades del negocio que están claramente en un periodo de madurez por los años que tienen, y la otra mitad están creciendo, están en pañales. Ahora, porque sean maduras no quiere decir que no puedan crecer. Pero el ciclo de vida es relativo, porque ahora me dijeron que

hay un ciclo de vida de obsolescencia en una compañía, en un producto sí, pero una compañía en teoría nunca debería llegar a un proceso de obsolescencia porque es reinventarse cada vez para seguir creciendo y avanzando, no. En teoría todas las empresas deberían estar en procesos de crecimiento, lo que sí sucede es que algunas son unidades maduras y otras que son nuevas, pero ambas deberían tener capacidad de crecer. Pero más o menos yo diría que hay mitad y mitad.

INV: ¿Cómo ves la empresa los próximos años?

JA: Tiene que ver mucho con el temperamento de la compañía, uno de los valores que es innegable en el grupo, y eso un poco por el presidente y fundador de la compañía, es que hay una obsesión por el crecimiento. Es un poco que si no hay crecimiento no tiene sentido lo que estás haciendo y eso es importante comentarlo porque cuando me preguntas sobre el futuro, a raíz de esa presión de crecimiento, muchas veces no se logra, pero ahí está la presión, entonces sí creo que se ve la compañía, idealmente, se apuesta a seguir creciendo, creo que hay formas y posibilidades de seguir creciendo, con estrategias muy diferentes en cada negocio, hay espacio para seguir avanzando, un tema regional a futuro importante. Confecciones tiene mucho que ver con un tema de globalización, y el tema de telas va por un tema de escalas, hacer un negocio que solo funcione con escalas aun no la tiene y se tiene que llegar a una escala lo más rápido posible. Pero sí creo que debemos seguir creciendo de una manera ojalá importante y que el mercado ayude, ser una compañía un poco más grande, y otro tema que también veo con el crecimiento es que va a tener que ser una compañía un poco más profesionalizada. Lo bueno de nosotros es que hemos ido creciendo, si bien podemos tener muchas deficiencias a nivel de organización, no hemos descuidado tanto la organización de la

casa. Entonces sí considero que nos falta todavía pero solo vemos ese crecimiento con estructura, porque todavía el nivel de organización que tenemos, si bien existe, para poder soportar crecimientos un poco mayores necesitamos unas líneas profesionales un poquito mejores, hay que profesionalizar un poco más el equipo.

INV: ¿La ves dirigida y gestionada, en manos de miembros de tu familia?

JA: Yo diría que gestionada y dirigida, yo creo que en la dirección de la compañía yo sí creo que van a haber miembros de la familia, no solos, pueden estar acompañados con otras personas, pero lo que sí es innegable y al día de hoy es así, gestionada va a haber gente de la familia como que gente que no. Eso con seguridad, la gestión debe venir por diferentes profesionales y ya se está empezando a practicar. En la dirección sí es un poquito más complicado, creo que el alejamiento de los miembros de la familia en la dirección del negocio tiene que ver con la educación y con la voluntad de querer hacerlo. Tiene mucho que ver también con el entorno. Una opinión personal que aprovecho de comentar porque es interesante también como una opinión más porque tiene que ver con el tema de familiar y corporativo, es que yo creo que en Estados Unidos las empresas familiares que quieren profesionalizarse el entorno favorece porque ya hay una industria que tiene práctica, y lo único que estás haciendo es más del montón, creo que en Perú pasa lo contrario, entonces el que quiere corporizarse está haciendo pionerismo, entonces asuste el doble. Por eso yo lo veo difícil que se desligue a la familia de la empresa. La gerencia y la gestión de repente sí, pero la dirección en el largo plazo es difícil.

Entrevista a Nissim Mayo, Presidente del Directorio de la Compañía Industrial Nuevo Mundo S.A. el día viernes 24 de Agosto de 2007, a las 15:00pm.

INV: ¿Me podría decir el nombre, giro y productos de la empresa?

NM: Hoy nos llamamos Compañía Industrial Nuevo Mundo S.A. y somos una empresa dedicada desde 1948 a la fabricación de hilados, tejidos, y acabados de algodón en tejido plano.

INV.: ¿Quién fundó la empresa y cuándo?

NM: La empresa se forma originalmente como Compañía Manufacturera Continental en el 46 o 47 formada por los señores Adolfo Barrios, Michel Radzinsky y los hermanos Floresteanu. Al cabo de un año y poco de comenzar la fábrica, que era solamente una sola hilandería de algodón en esa época, los Srs. Barrios y Radzinsky deciden que algodón no va a ser un negocio rentable, y prefirieron dedicarse a la lana. Pero el Sr. Samuel Floresteanu pensaba diferente. El Sr. Floresteanu sale, consigue a como socios a los señores Brodsky en sociedad con un cuñado de ellos David Seinfeld, y por otro lado consiguen a los señores Abraham Fleischman, Jacques Mayo, mi padre, y mi tío Pepe Mayo. Ambos, los Brodsky y los Mayo tenían distribuidoras textiles. Estos dos grupos compran la parte de Barrios y Radzinsky que estaban saliendo y quedan en sociedad con los hermanos Floresteanu. Ahí nace Textiles Nuevo Mundo S.A..

Como sabrás la historia porque entrevistaste a San Miguel, que es lo que sale de Barrios y Radzinsky: Y ni bien compraron los Srs. Brodsky y Mayo, decidieron que la hilandería solo podía ser negocio si se complementaba con tejeduría, acabados

y estampado que era lo que tenía demanda en ese momento. Y esa es la fundación, ahí está mi padre y mi tío por nuestro lado. Eso es en 1948.

En el 68 los hermanos Floresteanu se retiran de la empresa, y entre los Brodsky y los Mayo compran la parte de ellos y crearon una sociedad 50-50. 50 por bloque. En el 78 salen los Brodsky y quedan mi padre y mi tío y los hijos de ambos como accionistas. Y allá por el año 85 más o menos, mi padre convence a mi tío de que ellos vendan sus acciones también y terminaron siendo mi padre, Jacques Mayo, y sus hijos los únicos accionistas. Al fallecer mi padre quedé yo con mis hermanas y poco después mis sobrinos tuvieron acciones también. Así siguen siendo al día de hoy. Esa es la historia.

INV: ¿Los fundadores eran peruanos?

NM: No te puedo hablar por Adolfo Barrios, creo que sí era peruano, todos los demás eran nacidos en el extranjero. Mi padre y mi tío venían de Egipto, Abraham Fleischman venía de Rumanía, los Brodsky venían... creo que eran rumanos.

INV.: Ahora, sobre usted, ¿Qué edad tiene si no es indiscreción?

MI: 62 y no es indiscreción.

INV.: ¿Qué y dónde estudió?

NM: Estudié Ingeniería Textil en North Carolina State University en Raleigh, Carolina del Norte, y luego saqué una maestría en administración de empresas en New York University.

INV: ¿Desde cuándo trabaja en la empresa?

NM: Septiembre del 68, o sea tengo 39 años sentado en este mismo escritorio en esta misma función. Entré a los 23 años y parecía de 15. Muy difícil con la



aparición de ese momento y la falta de experiencia. Pero entramos nosotros cuando salieron los Floresteanu y quedé yo y los jóvenes Brodsky. En ese entonces el mayor tendría 30 años y nos dejaron en este negocio con los sindicatos difíciles y los problemas bancarios y se fueron los viejos, se fueron del Perú físicamente durante 2 meses. Nos quedamos a cargo de esto y bueno, si hay incendios apáguenlos. Creo que fue una manera un poco brutal de prepararnos para el puesto pero funcionó.

INV: Ahora pasamos a las preguntas sobre Gobierno Corporativo en la empresa. Con respecto de las juntas de accionistas, ¿Cuántas juntas de accionistas se realizan en promedio al año?

NM: En promedio ninguna. Pongámoslo de esta manera: es bastante informal el tema. Hemos tenido este año una junta de accionistas y hemos tenido en los últimos 2 años juntas de accionistas, pero eso es algo altamente inusual. Mi hermana que tiene un 33% de las acciones vive en Canadá, yo tengo un 33%, y el otro 34% está repartido entre mi otra hermana y sus hijos. Entonces básicamente yo represento 66% porque tengo la representación de mi hermana de Canadá, entonces la necesidad de una junta es más o menos mis sobrinos conmigo, nos ponemos de acuerdo y eso fue.

INV: ¿Cómo se comunica a los accionistas acerca de las reuniones?

NM: Como la relación es tan estrecha, cualquier cosa que tenga que ser consultada o informada a Rita que es la que vive afuera, estamos al teléfono y al correo todo el tiempo. Pero te digo sinceramente Vivian que ha habido muy poca oportunidad para tomar una decisión trascendental, básicamente más lo vemos como Directorio que sí está funcionando bien. Hará 2 años que el Directorio funcionara como tal. Antes era un comité directivo que funcionaba en principio por

unanimidad.

INV: ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en las juntas?

NM: Probablemente sea El Ing. Freddy McCallum el que haga el 90% del seguimiento. Él no es familiar.

INV: ¿Ha cambiado en algún momento la participación de los accionistas?

NM: El accionariado como te digo originalmente éramos 3 grupos familiares, luego pasamos a ser 2 familias, y finalmente fuimos solo los Mayo, pero los hijos de mi tío vivían en el extranjero, por eso mi padre convenció a su hermano que le vendiera sus acciones de manera que a la siguiente generación fuéramos menos y más cercanos los accionistas. Pero de ahí en adelante ha sido por tercios y hay inclusive un protocolo familiar que habla sobre cómo distribuir las acciones en caso de...

INV: Ahora con respecto a la agenda de las Juntas de Directorio ¿Hay alguna agenda para la junta?

NM: Sí.

INV: ¿Y quién la confecciona?

NM: Yo básicamente como Presidente del Directorio, pero generalmente escucho sugerencias quién quiere poner algo. En este momento para la siguiente junta que es fechada el día de Kol Nidré, durante la mañana, creo que es el 21 de septiembre, estoy sin agenda todavía. Estoy esperando que me den puntos.

INV: ¿Quiénes participan en el Directorio?

NM: Por Protocolo, el Directorio está formado por 6 personas, de los cuales 4 tienen que ser familiares, 2 no. También 4 deben trabajar en la empresa y 2 no. Pero

no necesariamente son los 2 familiares que no trabajen en la empresa. Te puedo decir desde mi punto de vista que eso es limitante. Creo que en un futuro cercano vamos a tener que ampliar el Directorio para poner otra gente que contribuya un poquito más.

INV: ¿Y cuáles serían los requisitos para ser director?

NM: Básicamente que mi familia ya se quedó sin Directores posibles, así que por ahí no estaría. Tendría que ser una cosa un poquito más amplia, que podría ser familiar o no familiar, y definitivamente que tenga algo que aportar con un criterio y punto de vista distinto. Uno de nuestros Directores es una persona que no tiene ninguna vinculación con nosotros y lo conocimos porque alguien lo sugirió. Había trabajado en un par de empresas de las cuales nosotros sabíamos bien, y es una persona, total outsider al gremio textil y a la familia Mayo, y realmente es una maravilla que una persona totalmente distinta que se le escucha porque no tiene ningún interés particular personal en dar una opinión.

INV: ¿Existe algún documento en el que se definen las funciones y responsabilidades de los directores y de los gerentes también?

NM: Sí, está en el Protocolo.

INV: ¿Algún Director lo es también de otra empresa al mismo tiempo?

NM: Sí, de hecho Miguel Bazán. Y pienso que mis sobrinos son Directores también de una empresa agrícola. Es que tal vez es una empresa cerrada y ya no existe Directorio, pero creo que de haber Directorio son ellos.

INV: ¿Con que regularidad se hacen auditorías externas en la compañía y de qué tipo?

NM: Una vez al año. Auditoría externa una vez al año, tenemos una auditoría interna funcionando permanentemente.

INV: ¿Y cómo eligen a los auditores que contratan?

NM: Internos están contratados, son funcionarios de la empresa, y el externo lo ve el departamento de finanzas, pero hace mucho tiempo que tenemos el mismo y nos daría pena cambiarlo.

INV: Y de la auditoría interna, ¿Cuáles son sus principales funciones y responsabilidades?

NM: Trabaja en 3 campos distintos: uno siendo operativos, otro haciendo políticas y el tercero digamos arqueos. Pero políticas es lo más importante, políticas de compras, políticas de contratación, nos está formalizando lo que venía funcionando muy bien pero sin haber estado escrito nunca. Por comenzar a escribirlo hemos definido algunas cosas que teníamos abiertas.

INV: ¿Cómo solicitan los accionistas, un poco lo que me comentó antes, o los diferentes grupos de interés de la empresa información relevante de la compañía? ¿A través de qué medios?

NM: Realmente somos una collera bien cerrada, básicamente según de qué se trate, si es un tema comercial seguramente llamamos a Boris, bueno yo personalmente estoy acá dentro todo el día, llevo acá 39 años dentro de esta oficina, dentro de la fábrica, soy el único Ingeniero Textil del equipo (familiar), entonces estoy muy en todo el rollo. Pero nunca he estado yo mucho en la parte comercial. Lo veía antes mi cuñado y antes de que él falleciera ya había cedido el puesto para su hijo, porque él se fue de Nuevo Mundo hacia otra empresa y su hijo Boris Schwartzman es el que maneja la parte comercial y la ha manejado casi desde que entró acá, primero con su papá y después solo. Entonces de la parte comercial si yo quiero saber algo le hago la pregunta a Boris. Y hoy día mucha de la información

pasa por las manos de Paul específicamente y es a él que se le consulta. Bueno, y tu pregunta sobre a los otros accionistas, bueno Rita según el tema, le va a preguntar a Jacques que es el Gerente General, a Boris que es el Gerente de Ventas o a mí. Por canales muy informales porque somos una familia bien unida.

INV: ¿Cómo se determina que cierta información es confidencial?

NM: Te diría que para mí no existe información confidencial. Pienso que tal vez un tema de precios sí puede serlo, pero ese tipo de cosas que en general nadie te llama a preguntar a cuánto le vendes a fulano, pero sí te llaman a preguntar qué crédito le das. En mi experiencia siempre se ha contado. Cuando Jimmy Brodsky estaba a cargo de la parte de ventas acá en Nuevo Mundo recuerdo que un día llamó un señor Ferrand a Jimmy y le dijo oye, creo que fulanito está por quebrar, era un cliente nuestro y de ellos. Mira, entre los dos en cuestión de 10 minutos, Ferrand por un lado y Jimmy por el otro llamaron al resto de la industria y consiguieron en más o menos 15 minutos el total del pasivo de este señor porque queríamos todos dar la información completa para saber realmente dónde estaba parado el cliente y en unos pocos minutos se consiguió la información general de la industria. Y en esa época no todas las ventas eran oficiales o sea que había información que no se la iban a contar a nadie, pero sí se lo contaron al Gerente cuando llamó.

INV: Una comunicación bien fluida...

NM: Es bien fluida la comunicación. Hay empresas textiles que te dicen esto es secreto y que otro no puede entrar. Te digo acá a 2 cuadras de nosotros está “El Amazonas” que pertenece a la familia Gerbollini, no puedes pasar de la oficina en El Amazonas nunca. Un día, el señor Gian Flavio Gerbolini, compró una conera con un descuento muy especial condicionado a que si alguien quería ver esta máquina, otro

cliente potencial, él estaba obligado a mostrarle la máquina funcionando en el Perú. Llegó el día que otra hilandería quiso ver la máquina. Gian Flavio hizo un corredor de triplay a lo largo de toda su hilandería para que puedan ver solamente la conera. Hoy día entras a cualquier página web y ves las máquinas en funcionamiento, pero ya entonces había ferias y las podías ver por todos lados y tenías catálogos. Realmente nunca entendí yo cuál era el secreto de una continua produciendo hilo. He mostrado mi fábrica siempre a todos, lo único que no he mostrado con mucha dedicación era el sistema de fabricación de corduroy que en su momento era importante para nosotros que éramos los únicos en el Perú y uno de los pocos en América que hacía corduroy. Es un proceso de 30 pasos así que no era una cosa sencilla, y no lo puedes aprender en la universidad, no lo enseñan. Pero igual te mostraba, te daba una vuelta por la planta pero no me dedicaba a mostrar mucho cómo se hacía el corduroy si es que eras industrial textil. Pero a los bancos, todas las preguntas que quieran, por ejemplo, no tenía ningún problema porque no eran una competencia directa. No creo que... algunas recetas secretas, pero también las puedes duplicar.

INV: Volviendo al tema del directorio. ¿Cuáles son las principales funciones del Directorio?

NM: Casi te diría que fiscalizador oficial. Hay una gerencia funcionando todo el tiempo, y el directorio como que fiscaliza a la gerencia, hace las preguntas que necesita y pone las pautas cuando cree que hay que determinar. Un tema que acaba de pasar por nuestras manos ahora es que en un directorio hace poco fijamos una política de donativos en Nuevo Mundo. No tuvimos nunca una política de donativos, pero tampoco estamos arrojando grandes utilidades. Como estábamos muy



endeudados, básicamente era “no puedo regalar plata del banco”. Cuando empezamos a arrojar utilidades, dijimos un ratito, vamos a compartirlas y acordamos un presupuesto para donativos. El tema ha sido traído a la superficie otra vez ahora porque no se estaba usando la parte prorrateada al año y quedaba un cupo interesante de donativos que teníamos para usar ahora para la campaña de emergencia a raíz del terremoto del sur.

INV: ¿Y estas funciones se tienen escritas en algún documento?

MI: Pienso que sí está en el Protocolo pero realmente no he ido a mirarlo porque nadie nunca ha discrepado por el tema. Supongo que si en algún momento dicen esto no corresponde iría a mirar qué dice el papel.

INV: ¿Se ha contratado servicios de asesoría en el último año?

NM: Sí. En los últimos 3 años muchísimo. Bueno lo primero que hicimos fue rehacer toda la administración de la fábrica, comenzando con crear el puesto de Gerente General que no existía. Éramos Directores Gerentes pero no había un Gerente General con esas funciones. Se creó un Departamento de Calidad, se creó un Departamento de Auditoría Interna, se creó un Departamento de Sistemas, el área de Nuevos Desarrollos que incluyó el tema de Marketing, y se rediseñó la Gerencia Financiera un par de años atrás. Resumiendo, cosas sueltas que teníamos en la fábrica se integraron en un sistema grande. Pero lo más importante fue definir planes estratégicos, funciones de la gerencia general y de las demás gerencias, un organigrama de la empresa. Todo esto ha salido a base de asesorías externas.

INV: ¿Ha habido casos en donde la gerencia y los miembros del directorio hayan tenido distintos objetivos?

NM: No desde el año 78 en adelante. Lo que rompió nuestra sociedad en el

78 fue exactamente eso. La sociedad se rompió en el año 78 porque uno de los accionistas y gerentes de la empresa estaba viendo más su propio bolsillo que el de la empresa.

INV: ¿Y a raíz de eso se ha establecido algún mecanismo de regulación para que no sucedan situaciones similares?

NM: Sí existe el papel pero en principio si alguien quiere ser deshonesto lo va a ser.

INV: ¿Tiene la gerencia bonificaciones o retribuciones adicionales a su remuneración fija?

NM: Sí.

INV: ¿Existen reglamentos de conducta?

NM: No.

INV: Bien. Ahora ya entramos al tema de Empresas familiares en sí. ¿Su familia mantiene la propiedad de la empresa con más del 20% de las acciones?

NM: El 100% de las acciones.

INV: ¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las decisiones más importantes de la empresa?

NM: No, somos bastante colegiados.

INV: ¿Considera importante educar a los hijos, como posibles sucesores de la empresa?

NM: La respuesta es sí, pero un sí bien condicionado. Mi hijo que hoy día es Gerente General de Nuevo Mundo fue a la Universidad Hebrea a estudiar Ciencias Animales, Zootecnia. Nunca se me ocurrió que regresaba al Perú, y menos que quisiera hacer textil. Regresó al Perú y no vino a trabajar conmigo, fue a trabajar a El

Comercio, y trabajó allá en el área comercial porque venía ya con un magíster en administración también. Yo le había dicho que había un puesto acá esperándolo en Nuevo Mundo, pero él prefirió trabajar lejos de la familia, hasta que se aburrió en el diario. El puesto de Gerente General no ya existía en ese momento. No se me ocurrió que quería venir. Y un día me dijo: si está abierta la vacante voy. Lo primero que hizo al llegar acá fue contratar específicamente a Pablo Montalbetti, que hizo estudio de la administración de la empresa y determinó que se necesitaba un Gerente General, a él no se le ofreció el puesto, se le ofreció a otra persona con mucho más seniority acá en la empresa. Pero fue rechazado 3 veces y al final todos decidieron que Jacqui sería la persona adecuada para hacer esto, que no requería específicamente conocimiento textil como tal sino más de administración, y ahí está. Mi hijo menor que para mí es un académico puro, lo imagino de catedrático, está, bueno comienza el día lunes oficialmente sus clases, ahora terminó el “Orientation Week” en Berkeley, sacando un MBA, es un Ingeniero Industrial, y probablemente le interese a él venir a trabajar en el área de Planeamiento y Control de Producción, que es lo hizo en la fábrica que era de Winter’s, Good Foods. Daniel estuvo a cargo de PCP en Good Foods y de ahí se ha ido a Berkeley. Entonces si se anima a venir acá hay un espacio amplio ahí, creo que a todos nos gustaría que Daniel esté en PCP, no como jefe al principio. Entonces puede ser que me de la sorpresa y haya uno más de la generación. Pero no puedo esperar que quieran ser textileros. Yo quise serlo porque tenía 3 años de edad cuando mi padre compró la fábrica y venía todo el tiempo con él, o sea que he visto cada tornillo dónde entró y era lo que me gustaba porque era lo único que conocía. Pero no puedo formar a un chico esperando que él tenga que llevar la obligación. Pero sí creo que va a tener accionariado y va a tener

que de alguna manera o que manejarlo o que relegar la responsabilidad a alguien que maneje lo suyo, y lo va a terminar haciendo él.

INV: ¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa?

NM: Vital. Sino te vas para atrás y se acabó.

INV: ¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa las relaciones que se construyan con los clientes y proveedores?

NM: Es importante crear una relación de confianza, pero no de intimidad porque eso te puede llevar a una zona peligrosa. Tenemos una relación cordial, más no muy estrecha de amistad con los clientes y proveedores y tratamos de no tener mucho negocio con familia.

INV: ¿Considera que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de la empresa?, ¿Por qué?

NM: Sí. Creo que una de las cosas que nos ha importado a nosotros muchísimo ha sido la corrección en todo el tema, es una de las líneas vitales de mi padre y la hemos seguido de ahí para acá. Tenemos un nombre impecable y eso es lo que nos importa más que todo. Tuvimos 2 golpes económicos muy serios en los últimos años y la banca se portó como un solo hombre detrás nuestro a través de toda la crisis porque teníamos ese prestigio establecido. Tanto es así que un socio de una empresa nuestra nos comió con zapatos y todo y nosotros hemos – que solo teníamos el 50% de ese negocio hemos pagado el 100% de las obligaciones de esa empresa.

INV: ¿Considera que la unidad de la familia, de tu familia en este caso, es una de las fortalezas claves para tu empresa?

NM: Sí. Si tuviéramos un pleito familiar entre los accionistas de la empresa

sería bien difícil de manejarla.

INV: ¿Considera que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?

NM: Mira, no es una ventaja importante, simplemente es ventaja en el sentido que es más ágil en tomar decisiones. Pero si los Gonzáles fueran accionistas de acá y tuviéramos una relación tan estrecha con los Gonzáles como podría tener con mi hermana de Canadá, tal vez sea igual.

INV: Así como la empresa tiene Estatutos, ¿han elaborado algún tipo de reglas para los familiares que deseen trabajar en la empresa?

NM: El Protocolo Familiar.

INV: ¿Y qué los llevó a elaborarlo?

NM: Ya estamos con la tercera generación en la empresa, o sea que las relaciones se están haciendo un poco más distantes. Mientras mi padre vivía era el patriarca, entonces lo que él decía era lo que se hacía. Después falleció mi padre, quedamos mi cuñado y yo, luego falleció mi cuñado, ya mis sobrinos dijeron un ratito: dónde estamos parados acá y qué nos protege. Y de ahí se tomó la decisión de hacer el Protocolo para que a las siguientes generaciones haya unas reglas que funcionen. Una de las cosas que hicimos fue entrevistar a los Wong que tenían un lindo Protocolo.

INV: ¿Y quiénes participaron en la elaboración del Protocolo?

NM: Básicamente los chicos de la siguiente generación, con mucha asesoría externa.

INV: ¿Considera que la transferencia del fundador, en este caso la transferencia que hubo de su padre, fue positiva? ¿Cómo fue el proceso?

NM: Fue brutal, entré yo y él se fue. Brutal porque era un momento de tremenda agitación laboral en la fábrica y el que había manejado la empresa hasta ese momento era Samuel Folesteanu que se retiró en 1968. Samuel Folesteanu se peleó con uno de los Brodsky, por lo que las familias Folesteanu y Brodsky no podían seguir de socios. En ese momento yo regresaba de la universidad y mi padre me dijo mira, uno de los 2 va a vender, los 2 están dispuestos a vender o a comprar según lo que nosotros digamos. Y ahí dijimos, bueno, vamos con los Brodsky porque había 2 muchachos de mi generación en el grupo, en vez de Folesteanu que tenía solamente 1, una hija casada con un gringo que no tenía ningún interés en Nuevo Mundo. Hasta ese momento ni Brodsky ni Mayo habían estado manejando la parte industrial de la empresa como tal. Mi padre veía algo de la parte administrativa, el señor Brodsky en la parte comercial, pero nadie en la parte industrial, que era lo que había hecho el Sr. Folesteanu. Pero Boris Brodsky y yo éramos Ingenieros Textiles, y allí es que los mayores se fueron del Perú en el momento que firmaron la transferencia, se fueron de vacaciones a algún lado.

La siguiente generación sí entró mucho más sutilmente.

INV: Y en ese momento en que ustedes toman las riendas, cuál fue la experiencia más relevante o la que más se recuerda?

NM: Unas huelgas terribles. Era bien bien bravo manejar sindicatos en pie de guerra y más aun porque eso fue en septiembre del 68 y en octubre sube Velasco. Recuerdo en un pleito con una directiva sindical le digo, “pero usted está pidiendo lo que no se puede dar, ¿usted entiende que si cedo eso, simplemente quiebro la empresa?” y me responde “el que no está entendiendo es usted, eso es exactamente lo que estamos buscando, queremos hacer quebrar la empresa para hacerla de propiedad



social”. Contra eso no puedes negociar pues. Ese era el panorama en el cual me encontré. Pero eventualmente pasamos la crisis, y una cosa que hemos hecho siempre ha sido invertir con optimismo en los momentos más negros. En el momento que la industria está pésima, ahí estamos nosotros viendo el siguiente paso de inversión, que es el mejor momento para paralizar lo que tienes que paralizar, meter lo nuevo para estar listo para agarrar la siguiente ola cuando venga. Términos de tablista...

INV: ¿Y diría usted que se encuentra la empresa y la familia preparadas para un próximo proceso de sucesión? ¿Cómo así?

NM: Creo que el mayor de la siguiente generación tiene 9 años, porque la generación que me sigue a mi ya está acá. Daniel está en Berkeley pero en 3 años estará acá, Paul, Boris, Jacqui ya están acá y haciendo gran labor.

INV: ¿Considera que de alguna forma que la familia repercute sobre los objetivos de la empresa?

NM: No creo.

INV: ¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con los objetivos de la familia?

NM: No se si existen objetivos de familia, existen objetivos de empresa. Familia como tal simplemente está como accionista que el gusta que le de utilidades, sin arriesgar el capital que tiene la empresa. Si vamos a repartir todas la utilidades la empresa se va a ir para atrás porque no va a modernizar, entonces hay que definir cuánto es lo que debe quedar para que esto se mantenga bien.

Ahora que entraste a mi oficina has visto que a la derecha de mi puerta están haciendo una construcción, el área de Recursos Humanos acaba de tener un up-grade importantísimo y ha subido a nivel gerencia, cosa que no era hasta ahora. Y esa área

de Recursos Humanos en su up-grade está modernizar lo que es las oficinas también para darle la imagen de la oficina que va a tratar a la gente como debería ser tratada según la nueva política. Y eso está pasando por toda la fábrica: parte de las utilidades se están reinvertiendo en mejorar dramáticamente el proceso no sólo en cuanto a calidad de producción sino en cuanto a calidad humana.

INV: ¿Considera que actualmente en la dirección de la empresa actúa un único líder, o existe un liderazgo compartido?

NM: Más bien compartido. La situación de único líder era cuando estaba mi papá.

INV: ¿Considera que existe una buena comunicación entre la familia sobre los límites y poderes que tienen sobre la empresa?

NM: No se cómo contestarte eso. Sí y no, hay cosas que deberían ser más claras de lo que están siendo.

INV: ¿Existe el deseo de que a futuro la familia mantenga la dirección, el control y la propiedad de la empresa?

NM: Sí.

INV: ¿Cómo participa la familia en el gobierno de la empresa? ¿Hay un consejo de familia u otras instituciones similares?

NM: Hay un Concejo de Familia, sí. Se ha reunido una sola vez cuando se estableció el Protocolo. Digamos que es el ente consultivo en caso de conflicto.

INV: ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa? y ¿Quiénes participaron en la formulación de ellas?

NM: Fue hecho por el Directorio y están colgados en la página web los puedes buscar de ahí. Es un poco largo.

INV: ¿Cuántas veces al año se convoca en promedio a todos los integrantes de la familia (incluyendo familiares políticos), con el objetivo mantener y reforzar los valores de la familia, (llamada reunión o asamblea familiar)?

NM: Nunca. Con el objeto de, nunca. Recuerda que tengo una sobrina que está en El Haya en estos momentos, otra en Toronto, una hermana en Montreal, una sobrina en Miami. Van a haber reuniones si es que hay un motivo familiar. Sólo para ver un tema, no.

INV: ¿Se tiene previsto la disposición de recursos económicos de la empresa para algún caso de necesidad familiar?

NM: No.

INV: Ahora pasamos a la última parte de las preguntas que son sobre el sector industrial, el sector textil. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector textil en el país?

NM: Tenemos un prestigio bien establecido. Tenemos una estructura de costos cara, cara comparada a China, barata si es que quieres compararla con Europa y Estados Unidos. Somos conocidos por calidad, no creo que tengamos la mejor calidad del mundo pero podemos exportar porque somos de Perú y porque tenemos un nombre en ese mercado. Localmente en nuestra posición, Nuevo Mundo, es bastante fuerte porque estamos con una extraordinaria calidad de servicio al cliente y estoy acá, entonces se que alguien puede comprar a China, o comprarme a mí, me paga un poquito más a mí de lo que le pagaría a China porque me pediste rojo pero antes de que salga el rojo, mientras estás tejiendo tu tela, agarraste una licitación que quiere azul y cambias la orden. A China el rojo está en camino y te llegará en 60 días y no tienes nada que hacer. Las consultas y la asesoría técnica que damos a nuestros

clientes es permanente, más aun a los clientes de nuestros clientes. Porque yo atiendo al distribuidor, pero el distribuidor revende las telas. Entonces él se las revende a un confeccionista que tiene algún problema eventualmente que cortó mal, que encogió diferente, que torció, tenemos a técnicos nuestros explicándole por qué se le cortó mal ésta o cualquier otra tela que maneje, cómo la lavandería debió haberla procesado, esa información se la estamos dando permanentemente y por eso tenemos un ganchito en el mercado local. Pero como sector, el prestigio establecido casi desde la época Paracas.

INV: ¿Podría identificar algunos períodos de quiebre en los cuales la situación del sector le exigió un importante cambio o giro en la empresa?

NM: Nosotros hemos tenido quiebres importantísimos. Éramos una empresa que fabricaba franelas y percalas de 70, 80 y 90 centímetros de ancho, artículos sumamente baratos. En el 68 cuando entré yo, o sea cuando entró mi generación, inmediatamente entramos a la fabricación de corduroy que era un artículo sumamente caro, muy de lujo, lo más caro que se podía hacer en algodón y eso nos cargó por muchísimos años hasta que el corduroy más o menos que se desinfló, ahí entramos en el denim. Te diría que el corduroy entró con Velasco, la situación económica había cambiado dramáticamente, el denim entró con el primer gobierno de Alan García en el otro gobierno nefasto que tuvimos. Las malas políticas nacionales llevaron a crisis textil y ahí nosotros dimos el vuelco para entrar a la siguiente etapa con algo nuevo que nos permitiera sobrevivir. Y el denim hoy día representa dos terceras partes de nuestra producción.

INV: ¿Cómo perjudicó el terrorismo de la década de los ochenta a su empresa?

NM: Nada. Apagones. Compramos grupos electrógenos. Hoy día puntualmente viene alguien a ver si los podía comprar porque me están ocupando un sitio que no necesito. Pero nosotros no vendíamos mucho en provincias así que lo que pasaba no nos afectaba mucho.

INV: ¿Qué ocurrió en la empresa cuando a principios de los 90s se abrieron los mercados?

NM: Cambiamos nuestra política de ventas de manera importante. Por decirte hasta ese momento un cliente importantísimo nuestro era Productos Paraíso del Perú, se convirtió en un importador. Encontramos otros rubros, y tuvimos que adaptarnos y por eso en el 90 comienzan las importaciones, empezamos a cuidar nuestra línea de producción y para el 97 ya estábamos en el denim que era la siguiente etapa.

En el 97 teníamos que pelear contra China. La materia prima se compra a un precio fijado por el nivel mundial. O sea que, al industrial chino y a mí nos costaba igual el algodón. La mano de obra le costaba muchísimo menos a ellos, pero él tenía que pagar un flete para llegar hasta acá. Entonces en las telas delgadas donde entraba mucha mano de obra y poca materia prima, y el flete no tenía incidencia íbamos muertos. Entonces dejamos de hacer todos esos artículos delgaditos para entrar en cosas más pesadas y el denim tenía mucha materia prima, muy poca mano de obra y un mundo de flete por el peso. El denim de 15 onzas con el que comenzamos, esos jeans que se paraban solos, ya pasaron de moda ahora son con fantasías, colores más oscuros, más rayaditos. Ahora ya estamos en la etapa de la versatilidad.

INV: ¿Actualmente están desarrollando alianzas estratégicas con empresas o entidades nacionales y extranjeras para exportar, constituir subsidiarias en otros países o instalar plantas?

NM: No. Nosotros hicimos una fábrica de confecciones exactamente al otro lado de la pista, nos fue muy mal y la cerramos. Y no estamos haciendo ninguna estrategia para exportar, estamos exportando más o menos un 20%, no me convence exportar prendas de tejido plano, las prendas de tejido de punto sí van bien.

INV: Volviendo un poquito al tema de China, ¿Cómo ha afectado el fenómeno de China en su empresa? Digamos, ¿ahorita hay alguna repercusión importante para la cual hayan tenido que tomar acciones preventivas o protectoras específicas?

NM: Bueno, los impuestos compensatorios en Indecopi contra el importado de Brasil y de China han sido generados por acciones iniciadas por Nuevo Mundo, bueno por el Comité Textil, pero el piloto del Comité Textil para mover esto ha sido Nuevo Mundo. Sí nos tenemos que defender contra la partida de dumping, porque no es lógico pensar que vendan la prenda por debajo del valor kilo de la fibra que la incluye. Pero básicamente nos hemos volcado hacia la versatilidad y un gran servicio para defendernos de aquél que no lo pueda dar acá en el Perú.

INV: ¿Cómo es la relación con tus principales proveedores? ¿Son mejores con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes? ¿En el caso de los clientes?

NM: No. No creo que afecte para nada.

INV: ¿Qué periodo de tiempo considera el largo plazo?

NM: 10 años en adelante. 5 años el mediano plazo.

INV: ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa?

NM: Somos un poco ave fénix, estamos renaciendo con la llegada de la siguiente generación realmente ha habido un cambio importante en toda la



organización y estamos en esa etapa, estamos renaciendo.

INV: ¿Cómo ve la empresa los próximos años?

NM: Sólida, lucrativa y moderna. Permanentemente modernizándose, cambiando la administración sobre todo más que cambiando máquinas, y creo que hemos pasado las épocas de las vacas flacas y estamos ahora con las nuevas políticas ya viendo una posición de utilidades y reparto de dividendos. Nosotros nunca habíamos repartido dividendos. Todo se había reinvertido en la empresa.

INV: ¿La ve dirigida y gestionada por miembros de su familia?

NM: Sí.



## APÉNDICE E: Matriz de resultados

| Entrevistado Y                       | Vivian Heilbraun                       | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |   |
|--------------------------------------|--|--|--|---|---|
| <i>Sobre la Empresa</i>              |  |  |  |   |   |
| 1. Nombre, giro, productos           | Empresa X: textil, y otras actividades | Heltex S.A., fábrica de confecciones de ropa para dama | Corporación Jeruth: cadena de tiendas de venta de prendas de vestir, confecciones, y fabricación de telas de algodón | Empresa W: fabricación de insumos textiles y tela.                      | Compañía Industrial Nuevo Mundo S.A., fabricación de hilados, tejidos, y acabados de algodón en tejido plano.   |
| 2. ¿Quién fundó la empresa y cuándo? | Mi padre, 1943 con un socio.           | mis tíos el 21 de septiembre de 1957                   | Mi papá hace 39 años (1968).   | Mi bisabuelo en 1896. En 1986 cambió a la nueva sociedad.               | En 1946, un consorcio de varias familias.   |
| 3. ¿De dónde es el fundador?         | Peruano                                | Húngaros   | Peruano  | Italiano  | Peruanos y extranjeros  |
| <i>Sobre la persona entrevistada</i> |  |  |  |   |   |
| 4. ¿Qué edad tiene?                  | 34 años                                | 54 años  | 33 años  | 29 años   | 62 años   |
| 5. ¿Qué y dónde estudió?             | Administración en el extranjero        | Idiomas en Francia e Israel                            | Ingeniería Industrial en la Católica   | Ingeniería Industrial en Western Politecnic Institute en Estados Unidos | Ingeniería Textil en North Carolina State University en Rally, Carolina del Norte, y MBA en New York University |

|   | <b>Entrevistado Y</b>                  | <b>Vivian Heilbraun</b>    | <b>José Ackerman</b>                                   | <b>Entrevistado Z</b>             | <b>Nissim Mayo</b>                   |
|---|--|----------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 6. ¿Desde cuándo trabaja en la empresa?                           | Desde septiembre del año 95            | Desde el año 1974.         | Desde fines del año 1996                               | Hace 8 años.                      | Septiembre del 68                    |
| 7. ¿Qué cargo tiene actualmente en la empresa?                    | Director - Gerente de la Unidad Textil | Director - Gerente General | Director - Vicepresidente del Directorio               | Director - Gerente de Operaciones | Director - Presidente del Directorio |
| 8. ¿En cuál inició?   | Aprendiendo de todo                    | Aprendiendo de todo        | Gerente General de Samitex, la fábrica de confecciones | Aprendiendo de todo               | Aprendiendo de todo                  |
| <i>Gobierno corporativo</i>                                       |  |                            |  |                                   |                                      |
| 9. Con respecto de las juntas de accionistas:                     |  |                            |  |                                   |                                      |
| a) ¿Cuántas juntas de accionistas se realizan en promedio al año? | 4 o 5, pero más son directorios        | En papel 1 en realidad 0   | Teóricamente 1, se hacen en el día a día               | Lo mínimo que pide la ley         | Ninguna. Es informal.                |

|   | <b>Entrevistado Y</b>  | <b>Vivian Heilbraun</b>   | <b>José Ackerman</b>   | <b>Entrevistado Z</b>   | <b>Nissim Mayo</b>  |
|---|--|---|--|---|---|
| b) ¿Quiénes participan?   | los que estamos en la empresa  | En papel: Roberto (esposo), Gabriel (hijo), todos los dueños, y en la realidad ninguno.   | Yo, el Presidente de la corporación que es mi papá Alberto Ackerman, mi cuñado Eduardo, que es Gerente General de tiendas, y mi hermano Sammy que recién ha entrado a trabajar hace un año. Esos somos los 4 que fungen como junta de accionistas. | Los 4 hermanos  | Mis sobrinos conmigo  |
| c) ¿Cómo se comunica a los accionistas acerca de las reuniones? | Se les informa sobre las reuniones, más que nada se les informa mensualmente el desarrollo de la empresa | Si hay alguna cosa grande para hacer, llego a la casa y les digo. Pero como ninguno de ellos ha estado metido en el negocio, me aprueban nomás. | Directamente se convocan ya sea de presidente a vicepresidente, se convocan a reuniones de directorio a través de las asistentes de cada uno, no es un comunicado telefónico, no es un comunicado escrito o documentado.                           | Por ley se comunica en el periódico, por ley se tiene que poner en el periódico un avisito pero en la relación familiar es muy estrecha y una llamadita por teléfono “oye, ven mañana”.       | Como la relación es tan estrecha, cualquier cosa que tenga que ser consultada o informada a Rita que es la que vive afuera, estamos al teléfono y al correo todo el tiempo. |
| d) ¿Cómo se transmite la información de las juntas?             | No se transcribe, muy informal.  | No aplica   | Se hace un acta cuando los acuerdos tienen que ser documentados en el libro de actas, sino realmente es un cambio de opiniones donde cada uno toma nota y se los lleva para hacer la coordinación respectiva.                                      | La información que sale de la junta se publica en el libro de actas y cualquier accionista tiene derecho a leer el libro de actas y ver qué pasó en la junta de accionistas si es que no fue. | No aplica   |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|---|--|---|---|--|
| e) ¿Quién se encarga de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en las juntas? | No son juntas, como te digo, son más directorios, y en esas reuniones te diría que el 80 o 90% son propias de directorio y de vez en cuando aparecen cosas relacionadas con los accionistas. Como en el directorio no todos son accionistas, después se conversa en el almuerzo o algo así. Si queda algo pendiente alguien se queda encargado del tema. | Yo. Durante todo el lapso. Ahora, ya hay personas trabajando conmigo. | Digamos que como responsabilidad directa, sobre los temas más importantes lo veo yo, es parte un poquito de mi responsabilidad. Por otro lado hay acuerdos que van dirigidos directamente al gerente del negocio donde tiene que ver la decisión. | El Presidente de la compañía, que es el Gerente General de la compañía, mi tío. Probablemente sea xxxxx el que haga el 90% del seguimiento. Él no es familiar. |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |  |
|--|---|---|--|--|--|
| <p>f) ¿Ha cambiado en algún momento la participación de los accionistas?</p> | <p>Antes no participaban en nada. Mas que nada desde la muerte de mi padre.</p> | <p>Sí, antes era diferente porque cuando nació Heltex tu tenías que tener en tu grupo de accionistas gente que tuviera peso en los bancos, entonces se hacían muchos favores, se ponía gente de favor, se ponía que tenían tantas acciones, no. Y eso le servía a los bancos para que te..., pero te dejaban firmada en blanco la página de accionistas para que...</p> | <p>Indudablemente ha ido cambiando. Si hablamos en el tiempo claramente, en las reuniones que yo recuerdo, Eduardo mi cuñado se incorporó en la medida que llegó al negocio y se fue incorporando. En el caso de mi hermano Samy recién tiene un año en la empresa, el año pasado su participación era mínimo. Y antes de eso era una participación básicamente mía y con mi papá. Se han ido incorporando como han ido llegando a la empresa.</p> | <p>Bueno, en la historia de la compañía como te expliqué al comienzo, mi bisabuelo tuvo un montón de hijos y los hermanos de mi abuelo tuvieron un montón de hijos, entonces cuando mi padre y mi tío llegan a ser parte del directorio de la compañía había un montón de primos que eran parte del directorio. Y lo que nosotros hicimos fue cambiar el accionariado bien en ese momento que como nosotros queríamos enfocarnos en este negocio y no queríamos socios, por más que sean nuestros primos, entonces mi padre y mi tío y sus otros dos hermanos compraron sus participaciones a cada uno de ellos. Eso fue como en un espacio de 20 años, previo a 1995, o 1990. Fue una etapa muy larga porque había algunos que sí querían vender, otros que no, se les fue convenciendo y se les pagó lo que quisieron.</p> | <p>El accionariado como te digo éramos 3 familias, pasamos a ser 2 familias, y de esas 2 familias nos partimos en la mitad para que la siguiente generación fuera una sola familia. La verdad que no residían en el Perú, entonces por eso no era muy inteligente que siguieran como accionistas de la empresa donde podrían haber eventualmente susceptibilidades que nosotros trabajamos y ustedes ganan. Pero de ahí en adelante ha sido por tercios y hay inclusive un protocolo familiar que habla sobre cómo distribuir las acciones en caso de...</p> |



| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo          |
|---|---|---|---|----------------------|
| <i>10. Con respecto de la agenda de las Juntas de Directorio:</i> |   |   |   |                      |
| a) ¿Hay una agenda para la junta?                                 | Como la hacemos todas las semanas, no tenemos una agenda, la agenda la hacemos en ese momento. Llevamos una lista de pendientes, eso sí. Es escrita pero no se reparte a nadie, es para el trabajo. | No. No hay Directorio. Va a haber. Ahora va a haber, hasta ahora no hay. Hay un gerente comercial, hay un gerente general, mi mamá en algún momento cuando vivía era la presidenta del directorio, creo que Roberto era título Tesorero... pero al fin y al cabo las decisiones se tomaban entre la contadora, mi asistente y yo. | Sí la hay, pero motivada por el promotor de la reunión, trabajamos de tal manera que uno convoca una reunión para ver los temas y lleva una agenda a esa reunión. | Sí por supuesto. Sí. |

|   | <b>Entrevistado Y</b>  | <b>Vivian Heilbraun</b> | <b>José Ackerman</b>  | <b>Entrevistado Z</b>  | <b>Nissim Mayo</b>   |
|---|--|-------------------------|---|--|--|
| b) ¿Quiénes están encargados de confeccionar la agenda? | Los mismos del directorio, cada uno va trayendo los temas, problemas, temas que han sucedido, de todo. | No aplica               | No es que hay un ente se encarga de centralizarla, cada uno va llevando sus puntos de agenda. | El Gerente General. El Gerente General es el que presenta la agenda, el que lleva el Directorio y el que comunica todo lo que pasa en la compañía. | Yo básicamente como Presidente del Directorio, pero generalmente escucho sugerencias quién quiere poner algo. En este momento para la siguiente junta que es fechada el 21 de septiembre, estoy sin agenda todavía. Estoy esperando que me den puntos. |

11. Con respecto de los directores:



|  | <b>Entrevistado Y</b>  | <b>Vivian Heilbraun</b> | <b>José Ackerman</b>  | <b>Entrevistado Z</b>          | <b>Nissim Mayo</b>  |
|--|--|-------------------------|---|--------------------------------|---|
| a) ¿Quiénes participan en el directorio? | Los directores de cada unidad de negocio, el presidente del directorio y el responsable de finanzas, 5 personas. | No aplica               | En nuestro caso somos una empresa que todavía no cuenta con directores externos contratados y básicamente los que mencioné de la junta de accionistas, vienen prácticamente a funcionar también, las mismas personas en la misma dinámica, como directorio de la compañía. Ahora, sí es cierto que tenemos reuniones una vez al mes donde participan las cuatro personas que mencioné, donde también se hace participar a los gerentes de las otras empresas, pero yo lo considero más un comité de gerencia que un esquema de directorio. Un directorio sería más las reuniones de las cuatro personas que te mencionado para hablar de temas y tomar decisiones de accionistas. | Los 4 hermanos, mi primo y yo. | Por Protocolo, el Directorio está formado por 6 personas, de los cuales 4 tienen que ser parientes, familiares, 2 no. También 4 deben trabajar en la empresa y 2 no. Pero no necesariamente son los 2 familiares que no trabajen en la empresa. Te puedo decir desde mi punto de vista que eso es limitante. Creo que en un futuro cercano vamos a tener que ampliar el Directorio para poner otra gente que contribuya un poquito más. |

| Entrevistado Y                                       | Vivian Heilbraun                                      | José Ackerman    | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |  |
|--|---|------------------|---|--|--|
| <p>b) ¿Qué requisitos existen para ser director?</p> | <p>Buena pregunta! Se estableció así y así quedó.</p> | <p>No aplica</p> | <p>Creo que es algo que sí tenemos pensado, algo que hemos discutido varias veces, creo que los requisitos van orientados más hacia un tema de que sean profesionales que tengan trayectoria en algunos temas importantes del negocio. Pueden ser en el plano o legal, o laboral, o humano, experiencias en el sector técnico, o simplemente experiencia empresarial. Hay veces que hay consultores que tienen una experiencia, que simplemente su opinión es una opinión calificada para evaluar un negocio con mente desde afuera. La trayectoria y el récord profesional de las personas que se incorporarían como directores.</p> | <p>Bueno, en verdad como es una empresa familiar yo me gané el espacio de Director por los resultados que presenté. Yo soy Director hace un año y trabajo hace 9 en la fábrica. Entonces de verdad requisitos, es un poco que me gané el espacio. Esa es mi conclusión. Ha habido Directores antes que no han sido parte de la familia, por un tema de estrategia y se les ha escogido por un tema de estrategia, pero no es que haya habido requisitos, sino que si hay una estrategia específica que se necesita se hace, y si no, no se hace.</p> | <p>Básicamente que mi familia ya se quedó sin Directores posibles, así que por ahí no estaría. Tendría que ser una cosa un poquito más amplia, que podría ser familiar o no familiar, y definitivamente que tenga algo que aportar con un criterio y punto de vista distinto. Uno de nuestros Directores es una persona que no tiene ninguna vinculación con nosotros y lo conocimos porque alguien lo sugirió. Había trabajado en un par de empresas de las cuales nosotros sabíamos bien, y es una persona, total outsider al gremio textil y a la familia Mayo, y realmente es una maravilla que una persona totalmente distinta que se le escucha porque no tiene ningún interés particular personal en dar una opinión.</p> |

|  | Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|--|---|---|---|---|--|
| c) ¿En que documentos se definen las funciones y responsabilidades de los directores y gerentes? | Nosotros hemos leído mucho sobre empresas familiares y la mayoría de los libros hablan de un... Una carta magna, algo así, lo llaman. Eso se hizo hace algunos años y allí se estableció que era a lo que se dedicaba cada uno. | No aplica   | No aplica   | De verdad no, no tenemos un documento, estamos en el proceso de tenerlos. De verdad la fábrica trabaja con muy pocos gerentes.  | Sí, está en el Protocolo.  |
| <i>12. Acerca de la información:</i>   |   |   |   |   |  |
| a) ¿Con qué regularidad se hacen auditorías externas en la compañía?                             | Contable es todos los años. Además la información fluye entre nosotros, tenemos acceso a toda la información, más las auditorías por ley y las cosas que hay que chequear.  | Acabamos de hacer ahorita. DDO, que es una auditora muy reconocida, ha auditado todo el año 2006,... la última auditoría que se hizo fue hace 4 años. Y esta ahora la nueva | Nosotros tenemos un departamento de auditoría interna, eso sí funciona sostenidamente pero es interno. De auditorías externas tenemos realmente una auditoría anual pero básicamente orientada más al tema administrativo contable, no tanto una auditoría de gestión. Va dirigido a la revisión de Estados Financieros. Es una forma más que nada para validar los Estados Financieros para los bancos, un poco para el entorno. | Una vez al año se hace una auditoría contable, eso se hace todos los años y cada 2, 3 años se cambia de auditor, para refrescar el equipo. Auditorías técnicas todo el tiempo, todos los días, de verdad cada vez que se nos ocurre contratamos a un auditor externo técnico. Nuestro negocio es textil en verdad, nuestro negocio no gira alrededor de la parte financiera o de la parte de sistemas | Una vez al año. Auditoría externa una vez al año, tenemos una auditoría interna funcionando permanentemente. |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |  |
|--|---|--|--|---|--|
| <p>b) ¿Existe un área interna que se encargue de la auditoría?, ¿Cuáles son sus principales funciones y responsabilidades?</p> | <p>No necesariamente. La estamos armando porque ahora tenemos negocios con Colombia, Bolivia y Ecuador, Ecuador que está recién arrancando. Entonces más para eso se está creando. Pero... hay un área que se llama auditoría pero no se ha dedicado realmente a auditoría porque estamos todo acá. Estaba el nombre pero no era el fin, ahora sí va a ser ese fin pero más para afuera que para adentro. Nosotros estamos acá y no hay mayor problema.</p> | <p>Por supuesto, hay gente en contabilidad, en contabilidad trabajan 5 personas que son los que se encargan de asistir a la persona que mandan los auditores y el gerente comercial y el gerente general se sientan conmigo a ver si hay algún tipo de problemas, van donde Roxana que es mi secretaria pero a la vez asistente ella se encarga de pagos, cartas de crédito... entonces cada área tiene un jefe, entonces van hablando con los jefes de área, los jefes de materia prima, los jefes de producto terminado...</p> | <p>Es una de las empresas del grupo tiene un departamento de auditoría que se encarga todos los meses de hacer auditorías de todo tipo a ciertas unidades de la corporación.</p> | <p>Tenemos un área que es de varias personas, su responsabilidad principal es controlar los activos importantes de la compañía, el algodón, la tela, inventario mensual de tela, ese tipo de cosas son las cosas que ven. Cosas también sensibles como un robo, inmediatamente lo ven y es el que se encarga de hacer la investigación, de hacer todos los procedimientos administrativos que conlleve el robo. Pero básicamente es velar y controlar los activos de la compañía.</p> | <p>Trabaja en 3 campos distintos: uno siendo operativo, otro haciendo políticas y el tercero digamos arqueos, no. Pero políticas es lo más importante, políticas de compras, políticas de contratación, nos está formalizando lo que venía funcionando muy bien pero sin haber estado escrito nunca. Por comenzar a escribirlo hemos definido algunas cosas que teníamos abiertas.</p> |



| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |  |
|--|---|---|--|---|--|
| <p>c) ¿Cómo solicitan los accionistas o los diferentes grupos de interés información relevante de la compañía?</p> | <p>A través de los familiares o a través de las mismas personas del directorio. Pero la reciben todos los meses, así que... una serie de informes por si quieren algún detalle, pero nunca lo han pedido.</p> | <p>No solicitan porque son mi esposo y mis 2 hijos.</p> | <p>Básicamente la compañía al día de hoy no es que realiza una memoria anual documentada, que luego la transmite a todo el sector, no lo hacemos. Básicamente la información en sí está disponible, se podría solicitar a través de los Estados Financieros. Ahora, como es una empresa familiar un poquito que la información, bueno las cuatro personas que he mencionado, principalmente son las personas que mes a mes en reuniones de trabajo, se reportan los resultados y están en pleno conocimiento del desenvolvimiento de los negocios, digamos. Fuera de ese grupo hay otros accionistas pero la familia está representada por esas cuatro personas, no hemos tenido problemas de reportar a terceros.</p> | <p>No existe ningún procedimiento formal, y si existiese no lo conozco porque en verdad, mi tío es Gerente de esta compañía hace 60 años, entonces ya hay una costumbre de cómo funcionan las cosas, no, entonces si hay algún accionista que quiere pedir algo, tiene una relación cercana y lo llama y le dice oye, quiero saber esto, y mi tío lo lógico es que le conteste.</p> | <p>Realmente somos una collera bien cerrada, básicamente según de qué se trate, si es un tema comercial seguramente llamamos a Boris, bueno yo personalmente estoy acá dentro todo el día, llevo acá 39 años dentro de esta oficina, dentro de la fábrica, soy el único Ingeniero Textil del equipo (familiar), entonces estoy muy en todo el rollo. Entonces de la parte comercial si yo quiero saber algo le hago la pregunta a Boris. Y hoy día mucha de la información pasa por las manos de Paul específicamente y es a él que se le consulta. Sobre a los otros accionistas, según el tema, se pregunta a Jacques que es el Gerente General, a Boris que es el Gerente de Ventas o a mí. Por canales muy informales porque somos una familia bien unida.</p> |

|   | Entrevistado Y                | Vivian Heilbraun | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |
|---|-------------------------------|------------------|---|--|--|
| d) ¿Cómo se determina que cierta información es confidencial? | Para los accionistas ninguna. | No aplica        | Realmente es una buena pregunta, porque a veces uno no se detiene mucho a reparar en eso. Yo creo que es un tema de temporalidad. Casos de toma de decisiones o proyectos que se evalúan y que no se quiere que se comente hasta que se implemente eso sí es muy frecuente. Pero es un acuerdo, se acuerda en la reunión de no comentarlo por el momento y se respeta. Es un acuerdo de reunión, creo que ese es el vehículo. | Todo es confidencial. Acá absolutamente todo es confidencial, nuestra familia se ha caracterizado siempre por mantener un perfil bajo y no entrar públicamente ni a la política ni a los gremios, ni una presencia... Somos la fábrica más antigua que existe en el Perú y el grupo textil más grande que hay en el Perú. Es mejor tenerlo así, esa ha sido nuestra política y así va a ser siempre. | Te diría que para mí no existe información confidencial. Pienso que tal vez un tema de precios sí puede serlo. En mi experiencia siempre se ha contado. Es bien fluida la comunicación. No creo que... algunas recetas secretas, pero también las puedes duplicar. |

13. Acerca del directorio:

|   | Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|---|--|---|--|---|---|
| <p>a) ¿Cuáles son las principales funciones del directorio?</p> | <p>Buena pregunta... Directorio más se dedica a dar las directrices, es un poco redundante pero, es lo que hacen realmente. Muchas veces revisan los informes de los directorios, como los hacemos tan seguido, es un directorio muy ejecutivo, y se conversan de tantas cosas que no necesariamente son directrices. Sobre presupuestos, sobre gastos, del mercado...no es tan burocrático diría yo. Siento que es una de las grandes ventajas de la empresa familiar. Una empresa familiar es mucho más ágil que una empresa profesional. Sin ser una mejor que otra, las dos funcionan pero la familiar es mucho más ágil. Los directorios que tenemos nosotros no son tanto directorios, son más reuniones donde se hablan cosas de directorio que es necesario a veces, pero como es todas las semanas, estamos en el día a día constantemente.</p> | <p>Las funciones que va a tener el Directorio van a ser importantes porque se van a tomar decisiones que por la época se necesitan y entonces va a haber, es como es fiscalizador, no. Entonces para que no dependa solamente de tu feeling. Te va a exigir respuestas y bases a lo que tú estás proponiendo. Creo que en esta época ya se necesita que te fiscalicen, que te revuelquen y que te pregunten, que no sea solamente, sabes que mi competencia tiene una tienda acá entonces yo también.</p> | <p>Yo creo que el directorio es, como en nuestro caso está muy superpuesto para funciones de la junta de accionistas es la realidad, está en básicamente velar por la posición del negocio y sus resultados. Creo que más que un ente al que se recurre para tomar decisiones, creo que el directorio está más avocado a ver cómo va el negocio y solicitar rendir cuentas de ciertas acciones, y muchas veces sí es consultado para la toma de decisiones. Yo diría que la función principal es ir monitoreando el desenvolvimiento y resultados de cada uno de los negocios.</p> | <p>Acordar los planeamientos de la Gerencia y dar el OK a sus inversiones, básicamente esa es la función principal.</p> | <p>Casi te diría que fiscalizador oficial. Hay una gerencia funcionando todo el tiempo, y el directorio como que fiscaliza a la gerencia, hace las preguntas que necesita y pone las pautas cuando cree que hay que determinar.</p> |

| Entrevistado Y                                   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |
|--|---|--|--|--|
| b) ¿Se encuentran contenidas en algún documento? | Lo tenemos ahí. Para nosotros nada más. Es un registro nuestro. Tenemos una lista que siempre se repasa: tenemos esto pendiente, quién era el responsable, cómo va... Y los vamos sacando y vamos renovando el papel. Es un papel vivo. Todo el mundo tiene el mismo papel. Es uno con copias que repartimos. Con las cosas que se conversaron esa vez y las cosas que están todavía pendientes, con los responsables y todo. | Sí hay registro de Directorio, no vayas a creer que no hay, porque las empresas están obligadas a llevar Junta General de Accionistas, aportes de capital... | Mas allá de un poco las funciones del directorio que son de ley, en todo libro de junta de accionistas, tienes los estatutos pues todas las obligaciones encomendadas al directorio, están ahí porque es de ley tenerlas, ahí está todo. Pero yo diría que más es un tema de práctica. Realmente yo te podría sacar eso del estatuto pero es más una letra muerta en términos de forma, pero sí en la práctica es como una función entendida y hoy en día se va practicando. | No.<br><br>Pienso que sí está en el Protocolo pero realmente no he ido a mirarlo porque nadie nunca ha discrepado por el tema. Supongo que si en algún momento dicen esto no corresponde iría a mirar qué dice el papel. |

|  | <b>Entrevistado Y</b>  | <b>Vivian Heilbraun</b>   | <b>José Ackerman</b> | <b>Entrevistado Z</b>  | <b>Nissim Mayo</b> |
|--|--|---|----------------------|--|--------------------|
| c) ¿Cómo se registran sus acciones y sus resultados? | No. Se hizo y se hizo y si tú quieres evaluar algún resultado pues lo apuntas para evaluarlos en qué fechas. Entonces ahí sí tienes que tener historia de qué, cómo fue y cómo es ahora. | Se registran, hay un registro de acciones, hay un registro, un libro de actas donde se lleva a cabo los acuerdos, y se firman. Como es tan tan familiar, todos firman, pero el acuerdo ya se hizo. Pero no hay personas fuera de la empresa que te cuestionen. Pero sí, ahora en adelante va a haber una fecha todos los meses, los primeros martes de cada mes reuniones de directorio. Y se va a contratar para eso a ciertas personas de algún nivel, puede ser un abogado, puede ser un administrador, para que nos digan por donde, nos oriente. | No aplica            | Sí, por supuesto. Parte del registro de la junta es registrar los balances y los estados financieros. Y es público para cualquier accionista por ley | No aplica          |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |
|--|--|---|------------------|---|
| <p>d) ¿Se han contratado servicios de asesoría en el último año?</p> | <p>Sí, muchas en calidad, que es prácticamente en lo que estamos trabajando fuerte. Qué otra... básicamente calidad.</p> | <p>No. Lo único que podría contratar es asesores legales, eso sí se ha contratado un asesor legal. Pero de vuelta un asesor de diseño, hasta que entienda qué es lo que quieres se pasó el año.</p> | <p>No aplica</p> | <p>Con las asesorías te contesto lo mismo que con las auditorías, la parte técnica se llama más asesoría, y la parte contable se llama más auditoría, pero básicamente lo mismo.</p> <p>Sí. En los últimos tres años muchísimo. Lo primero que hicimos fue rehacer todo lo que ha sido la administración de la fábrica, comenzando con crear el puesto de Gerente General que no existía. Se creó un departamento de Calidad, se creó un departamento de auditoría interna, se creó un departamento de sistemas, se integraron en un sistema grande. Toda la política de Marketing bajo el tema de nuevos desarrollos. Pero lo más importante fue definir planes estratégicos, funciones de la gerencia general y de las demás gerencias, un organigrama de la empresa. Todo ha salido de asesorías externas.</p> |



| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun   | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |   |
|--|--|--|---|---|---|
| e) ¿Ha habido casos en donde la gerencia y el directorio hayan tenido distintos objetivos?, ¿Qué hicieron? | No. El objetivo está bien claro. Puede haber distintas opiniones, pero el objetivo es claro. | No. No porque no se ha dado eso, no ha habido gerentes y directores distintos. | En objetivos no porque el directorio determina los objetivos y los lineamientos estratégicos del negocio que el gerente en general los asume como su responsabilidad. Lo que sí es común es que hayan planteamientos de parte de la gerencia o del directorio y que hayan discrepancias en puntos de vista sí sobre las decisiones del negocio, pero en el objetivo en general del negocio, se supone que estamos alineados es eso. | Si ha pasado ya no trabajan en la compañía. El objetivo lo comanda el directorio y los gerentes tienen que hacer lo que el directorio dice, punto. Así es como funciona y creo que funciona en todas las compañías. Si hay algún disparate por ahí el señor ya no trabaja en la compañía. | No desde el año 78 en adelante. Lo que rompió nuestra sociedad en el 78 fue exactamente eso. La sociedad se rompió en el año 78 porque uno de los accionistas y gerentes de la empresa estaba viendo más su propio bolsillo que el de la empresa. |

|   | <b>Entrevistado Y</b>  | <b>Vivian Heilbraun</b>   | <b>José Ackerman</b>   | <b>Entrevistado Z</b> | <b>Nissim Mayo</b> |
|---|--|---|--|-----------------------|--------------------|
| f) ¿Tiene la gerencia bonificaciones o retribuciones adicionales a su remuneración? | No, nosotros desterramos hace tiempo todo lo que era trabajo a destajo. En el sector textil se trabajo mucho con destajo. En planta los eliminamos, nadie va con comisión, nadie va a destajo. El trabajo se hace bien y se hace en el tiempo que tiene que hacerse y punto. | Sí. Cada jefe de sección de la planta se mide por producción. Bonos de productividad. Y así todos los departamentos. Así lo estamos haciendo y la gente se siente mucho más motivada. Y las horas extras tienes que pagarlas a los obreros. El cometido de los jefes es lograr la mejor producción dentro del lapso, y sí reciben bono si logran hacer que las horas extras se reduzcan y la productividad aumente. | Sí, todas por política. Todos los gerentes tienen un ingreso variable que depende del nivel de resultados. El nivel resultado de utilidades que el negocio pueda ir arrojando mensualmente o anualmente, el gerente general participa de un porcentaje de ese resultado. | No.                   | Sí.                |

|  | Entrevistado Y         | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo |
|--|------------------------|---|--|--|-------------|
| g) ¿Existen reglamentos de conducta?                 | Sí, en la compañía sí. | Acabamos de tomar a un Ingeniero Industrial y estamos justamente haciendo un reglamento de conducta, de limpieza, de orden, y tratando un poco de a la par dar digamos un ambiente más agradable a la gente | Nosotros tenemos en la corporación algo que yo desarrollé el año pasado: desarrollamos un documento con participación de todas las gerencias, elaboramos la visión, la misión, el código de conducta y la declaración de valores de la corporación. Lo hemos hecho, pero el gran problema de estos esfuerzos es que puede ser muy bonito, pero que se tenga presente es muy cuestionable. Es un documento de código de conducta. Hay que seguir dándole y dándole y dándole en el tiempo. Pero sí existe el documento. | Sí, hay un reglamento de trabajo. No he leído en tan detalle el reglamento de trabajo, yo lo hice o fui partícipe de hacerlo, y sí tengo entendido que hay alguna cláusula de conducta. Entonces sí publicamos en sitios estratégicos de la fábrica, mensajes, hacemos charlas, y hacemos una serie de cosas que van dirigidas a la moral y van dirigidas al incentivo profesional. Está escrito en las paredes de la compañía y lo decimos permanentemente. | No.         |
| <i>Empresas Familiares</i>                           |                        |   |  |  |             |
| 14. ¿Su familia mantiene la propiedad de la empresa? | Sí                     | Sí  | Sí   | Sí   | Sí          |

|  | Entrevistado Y                                       | Vivian Heilbraun | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo                    |
|--|--|------------------|--|--|--------------------------------|
| 15. ¿Tienen más del 20% de las acciones?   | Sí   | Sí               | Sí   | Sí   | Sí                             |
| 16. ¿Su familia mantiene el control de la Empresa?   | Sí   | Sí               | Sí   | Sí   | Sí                             |
| 17. ¿Considera usted que su familia (o algún representante de ella) toma las decisiones más importantes de la empresa e influye en la dirección de la misma? | Claro, la cabeza. Siempre tiene que haber la cabeza. | Sí               | No hay ninguna duda, el presidente de la empresa. Como fundador y todo marca las decisiones del grupo. | Sí porque, definitivamente el presidente de la compañía que es el hermano mayor es el que ha comandado el negocio por los últimos 60 años. Definitivamente él tiene una interacción mucho más importante en las decisiones de la compañía. | No, somos bastante colegiados. |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |  |
|--|---|--|---|---|--|
| <p>18. ¿Considera importante educar a los hijos, como posibles sucesores de la empresa?, ¿Por qué?</p> | <p>No necesariamente. ¿Qué pasa si los hijos no sirven? Y si encuentras a alguien mejor, pues qué bien. Al final lo importante es que el negocio sea el negocio. Así de simple y frío es el asunto.</p> | <p>Creo que la educación de los hijos es un tema totalmente aparte. Creo que si los educas para que continúen con la empresa van a estar haciendo justamente al revés. Creo que si les nace y les gusta lo van a hacer. Pero no creo que debas poner la carga en tus hijos para que continúen.</p> | <p>Yo considero que sí porque de alguna manera educar a los hijos con esa visión no quiere decir necesariamente que va a desempeñar un puesto en la compañía. Pero creo que del hecho que sea un accionista natural porque por ley lo es, definitivamente tiene asignada una responsabilidad. Que la quiera tomar o ejercer es cuestionable, pero la tiene es inherente. Pero sí considero que influir positivamente en que se entienda que hay una responsabilidad y una continuidad me parece importante.</p> | <p>Sí me parece importante porque...especialmente por la índole del negocio, yo sí siempre soy partidario que cada uno tienen que ir por donde lo que le gusta, Pero si promociono que se sienta que existe una operación importante, que fue creo lo que hicieron conmigo. Reforzaría el sentimiento de que existe algo, la responsabilidad de que algo hay. No hay que tomar el empleo de estas 1000 personas como un engreimiento familiar, y eso sí lo tengo clarísimo, si tengo 80 años y voy a morir voy a velar por estas personas tenga seguro su trabajo y la compañía siga caminando. Si es que le gusta y le interesa me preocuparía porque se prepare bien.</p> | <p>La respuesta es sí, pero un sí bien condicionado. No puedo esperar que quieran ser textileros. Yo quise serlo porque tenía 3 años de edad cuando mi padre compró la fábrica y venía todo el tiempo con él. He visto cada tornillo dónde entró y era lo que me gustaba porque era lo único que conocía. Pero no puedo formar a un chico esperando que él tenga que llevar la obligación. Pero sí creo que va a tener accionariado y va a tener que de alguna manera o que manejarlo o que relegar la responsabilidad a alguien que maneje lo suyo, y lo va a terminar haciendo él.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|---|--|---|---|--|
| <p>19. ¿Es importante para su empresa mejorar continuamente las prácticas gerenciales y el funcionamiento de la empresa?, ¿Por qué?</p> | <p>Sí, te da transparencia, de cara al mercado, a los accionistas, quizá hoy día no tanto, pero si la familia crece es recontra importante, mientras la familia sea más grande es más importante todo eso.</p> | <p>Sí, porque formas una dinámica, tenemos muchas veces que juntar al personal. Llegas a hacer un compromiso también con ellos.</p> | <p>Yo creo que sí, que es un tema de competitividad y de continuidad. Si la compañía se piensa con una visión de largo plazo de desarrollo, creo que a la medida que la compañía no vaya mejorando sus prácticas y pierda competitividad va creciendo la amenaza de verse truncada o de simplemente no estar a la altura de las circunstancias en cada momento porque el entorno cambia. Entonces creo que sí es fundamental, el que no lo hace corre un riesgo muy grande de no tener el poder de perpetuarse con la compañía.</p> | <p>Totalmente porque el mundo cambia, hoy día todo funciona por Internet. Hay mil cosas que hay que revisar permanentemente. Uno de los éxitos que ha tenido mi tío en los últimos 70 años es que él ha cambiado permanentemente y se ha amoldado muy bien a la modernidad.</p> <p>Vital. Sino te vas para atrás y se acabó.</p> |



|   | <b>Entrevistado Y</b>   | <b>Vivian Heilbraun</b>   | <b>José Ackerman</b>  | <b>Entrevistado Z</b>  | <b>Nissim Mayo</b>  |
|---|---|---|---|--|---|
| <p>20. ¿Cómo considera que influyen en el desempeño de la empresa las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores?</p> | <p>Para nosotros lo principal es el cliente, y lo número dos es el personal. Eso es lo más importante, y si eso no camina bien... De todas maneras. Lo de los proveedores, es secundario, pero si tu tienes un buen proveedor y tienes una buena relación, no eres un cliente para ese proveedor abusivo, o que se aprovecha, ese proveedor va a querer siempre ayudarte de cualquier manera entonces es importante. Lo más importante es el cliente y el personal.</p> | <p>Los clientes últimamente se han vuelto gente demasiado numérica. Los clientes más grandes ahorita, solamente ven números. Antes se mantenía una relación más cordial de amistad, de salir a almorzar. Ahora ni ellos tiene tiempo ni uno tiene tiempo, para viajando. Pero igual creo que sí es importante mantener una buena relación</p> | <p>Creo que las relaciones son el soporte de la compañía. Yo pienso que la compañía es una experiencia personal, está hecha de personas. Y si bien hay marcas, productos, know how, cosas que son propias de la compañía y que obviamente son parte de la cultura, creo que al final la compañía son personas y definitivamente en la forma en que las personas se desarrollen y se relacionen entre otras, todas ellas, puede ser cliente, proveedores, en esa relación van a descansar los negocios. Yo creo que a una compañía puede irle muy bien o muy mal dependiendo justamente de la parte humana. Las relaciones creo que estructural, importantísimo.</p> | <p>Es clave definitivamente. Las relaciones humanas y las relaciones personales es la clave del éxito de cualquier empresa yo creo. Hay muchos clientes que no les vendo porque no tengo una relación personal con ellos. Con los trabajadores igual, el clima laboral es importantísimo hoy en día. Para mí es clave en todo, vertical, horizontal, pa fuera, pa dentro, en todo, la relación humana es importantísima.</p> | <p>Es importante crear una relación de confianza, pero no de intimidad porque eso te puede llevar a una zona peligrosa. Tenemos una relación cordial, más no muy estrecha de amistad con los clientes y proveedores y tratamos de no tener mucho negocio con familia.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |
|---|---|---|--|---|
| <p>21. ¿Considera usted que los valores de la familia son importantes y relevantes para la organización de la empresa?, ¿Por qué?</p> | <p>Sí, porque si nos peleamos se va al diablo todo.</p> | <p>Porque la familia te da la fuerza y la base que tú necesitas para continuar con esa empresa. No considero que la familia se tiene que meter, porque cuando la familia se mete no se si es tan bueno.</p> | <p>Es fundamental porque sobre todo la familia es la fundadora de la compañía y tiene cierto control y en nuestro caso participación directa en el día a día, es innegable que ciertos hábitos y costumbres de hacer las cosas, comportamientos de la familia se trasladen tal cual al negocio. Creo que es casi antihumano pensar que en la vida familiar puede ser una persona, y sobre todo con el tema de valores y conducta, y en el trabajo otra y exigirle a la gente que trabaja contigo que también se alinee a ésta que no es la tuya en tu casa, creo que es imposible. Entonces, sí, de hecho considero que, además creo que los valores de la familia van a trasladarse directamente a los valores de la compañía, adoptado a un marco empresarial, pero en la esencia va a estar ahí de manera innegable. Y sobre todo, más que todo el tema de valores. Creo que por el tema de valores es donde más se manifiesta el tema familiar llevado al tema de la empresa</p> | <p>Bueno en una empresa familiar yo creo, los valores de la familia se reflejan al final en los valores de la compañía y en la forma cómo la compañía trabaja, importantísimo. Para mí el mission statement de una empresa familiar viene de los valores de la familia, es directamente relacionado, no hay ningún cambio definitivamente. La moral y la relación familiar entre ellos se nota en cómo trabaja la compañía. En nuestra compañía es así porque los que comandan las políticas y los que comandan el tan tan de la compañía somos de la familia y esas políticas son las que hace la diferencia.</p> <p>Sí. Creo que una de las cosas que nos ha importado a nosotros muchísimo ha sido la corrección en todo el tema, es una de las líneas vitales de mi padre y la hemos seguido de ahí para acá. Tenemos un nombre impecable y eso es lo que nos importa más que todo.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |
|---|---|---|--|---|
| <p>22. ¿Considera usted que la unidad de la familia es una de las fortalezas claves de su empresa?, ¿Por qué?</p> | <p>Es importante que no hayan líos en la familia, apenas empiezan a haber líos familiares las empresas empiezan a sufrirlos. Y es muy complicado desconectar la empresa de la familia a la hora que hay líos, es muy complicado. Pero creo que si la familia no tiene líos, la empresa no sufre. Y si la empresa va bien, ayuda a que no haya líos, porque todos reciben lo suyo.</p> | <p>Yo considero que la unidad de mi familia es una fortaleza clave para mí. Y supongo que si yo me siento fortalecida eso lo puedo transmitir a mi trabajo.</p> | <p>Más que esa unidad es una fortaleza yo diría que la unidad hace que no se una desventaja. Creo que el hecho que una familia no tenga una unidad, una armonía, una práctica unida, creo que al contrario, puede afectar enormemente el desempeño de la empresa. Porque sea unida, la compañía va a tener fortaleza adicional de repente no, pero el que no sea unida si creo que puede complicar enormemente el desempeño de la empresa.</p> | <p>Sí porque la unidad hace que nos respetemos mucho y ese respeto hace que sea un clima laboral, porque al final trabajo para la familia. Es distinto el aim de trabajo, yo aquí no estoy trabajando para accionistas que están en la bolsa de valores y al final por ahí que estoy trabajando para una AFP. Acá yo no estoy trabajando contra los números sino al final contra también un beneficio personal sentimental. Definitivamente hay un ingrediente sentimental en los resultados de mi performance en una compañía familiar. Al final trabajas para tu bolsillo pero al final es el bolsillo de la familia y es el contexto familiar, al final sí existe ese ingrediente.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun   | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |
|---|--|--|--|--|
| <p>23. ¿Considera usted que el ser una empresa familiar es una ventaja o desventaja?, ¿Por qué?</p> | <p>Yo pienso que es una ventaja porque se toman las decisiones mucho más rápido. Es mucho más ágil a la hora de decidir si quieres ser mucho más agresivo, o en una situación, puedes tomar decisiones demasiado arriesgadas que una empresa profesional no lo haría. Pienso que es más informalizado.</p> | <p>Es una ventaja porque todos de alguna forma se involucran para jalar el agua a su molino. Pero creo que es una desventaja porque, desde el punto de vista personal, se carga mucho la relación. Tiene su bueno como todo y su malo.</p> | <p>La forma cómoda de decirlo es que depende. Sí aporta ciertas ventajas, pero también tiene desventajas. Uno de los grandes aportes que sí considero que tiene cierto valor muy relevante es el alineamiento que hay entre el éxito de la compañía y el interés de la familia es absolutamente alineado, el alineamiento es perfecto porque el sentido de propiedad es directo. Tú sabes que el éxito es un éxito de la compañía y que se transmite en la creación de valor de una compañía y la propiedad es de la familia, entonces al final es el alineamiento perfecto. Siento que uno de los males, para hablar de la parte corporativa, es que puede haber en ciertos casos distorsiones entre los intereses de las personas que toman decisiones y que lideran la empresa y la familia, o de accionistas porque es una empresa familiar. Esta pérdida de foco o este desvío de la línea sí puede un poco de conflicto de intereses. Muchas compañías familiares es que el factor sentimental, el factor emotivo en temas de negocios influye</p> | <p>No es ni una ventaja ni una desventaja. Es muy particular, sabes al final a qué va? Va a si a una persona le gusta tener socios o no. Yo creo que una organización grande es más de una cabeza. Entonces ahí va el tema de con quién te quieres asociar, con tu hermano con quien te llevas bien y te podrías asociar bien empresarialmente o te quieres asociar con un amigo. Yo creo que no tiene nada que ver por escoger una u otra, también conozco empresa públicas exitosas y no exitosas, y al final vas a lo mismo.</p> <p>Mira, no es una ventaja importante, simplemente es ventaja en el sentido que es más ágil en tomar decisiones. Pero si los Gonzáles fueran accionistas de acá y tuviéramos una relación tan estrecha con los Gonzáles como podría tener con mi hermana de Canadá, tal vez sea igual.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun                             | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |
|---|--|---|--|---|
| <p>24. Así como la empresa tiene Estatutos, ¿ha elaborado algún tipo de reglas para los familiares que deseen trabajar en la empresa?</p> | <p>Sí. Nosotros le llamamos el Estatuto.</p> | <p>No, porque como te digo soy hija única, y tengo 2 hijos y no se ha hecho nada porque es tácito y evidente que mitad es cada uno.</p> | <p>En nuestro caso en particular el respeto al accionista, el rol del accionista es uno y está claro, y el que trabaja es otro y también está claro y el que quiere trabajar bienvenido pero una cosa va con la otra, así lo estamos planteando.</p> | <p>No tenemos reglas establecidas por escrito. La razón por la que no se ha hecho es porque la familia es muy chiquita, no. Por ahí que si la familia fuese muchísimo más grande y se pierde el control, obviamente la mejor forma es poner reglas establecidas. Pero al final es la relación yo creo, si tú te llevas bien con tu hermano y te llevas bien con el hijo de tu hermano... La relación entre parientes es muy importante para que se sostenga. El papel funciona para cuando eso se empieza a perder. Nosotros todavía no lo hemos perdido. Supongo que en el momento que se empiece a perder, seguramente la solución es esa, tenerlo por escrito. Tener las cosas en claro es muy importante para que no existan problemas.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|---|------------------|---|---|---|
| <p>25. ¿Considera usted que la transferencia del fundador fue positiva en la empresa?</p> | <p>Sí.</p>       | <p>No fue un proceso, fue un balde de agua. No me dieron tiempo ni siquiera a enseñarme qué cosa es una tela.</p> | <p>Está siendo, estamos todavía en un proceso de delegación y transferencia, es un proceso que no se ha iniciado ayer ni tampoco se ha terminado, yo creo que ha sido necesaria. El problema es que a veces no hay tiempo para hacerlo, o sea hace a la mala, entonces hacerlo de una manera natural, programada, con tiempo, te alivia creo yo muchos problemas, y eso depende mucho de una visión</p> | <p>Lo que pasa es que son 110 años, hay muchas variables que no se pueden medir, osea, en 1940 era otro país, en 1960 era otro país. Entonces no te puedo contestar esa pregunta porque yo no había nacido ni siquiera, no te sabría decir, por lo que me ha llegado a mí te podría decir que sí, pero si le preguntas a mi primo por ahí que él te dice no, no se, no te sabría decir, es mucha historia.</p> <p>Fue brutal, entré yo y él se fue. Brutal porque era un momento de tremenda agitación laboral en la fábrica. Los señores se fueron del Perú en el momento que firmaron la transferencia, se fueron de vacaciones a algún lado y arréglenlas!</p> |



| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |  |
|--|-------------------|---|---|--|--|
| <p>26. Podría comentarnos ¿Cuál fue la experiencia más relevante obtenida en el proceso de sucesión?</p> | <p>No aplica.</p> | <p>Lo que más me acuerdo es que había una señora, una compradora de Saga que me hizo ver un montón de errores. Yo caí a agarrar el taller en un momento de transición, tuve que hacerme de una empresa que no sabía nada, que no sabía lo que era una letra. Y en realidad no se si fue por un sentimiento que todo el mundo me veía como a su hijita, todo el mundo ayudó. Pero creo que es bien importante ser honesta con lo que pasa. Eso fue para mí lo más relevante.</p> | <p>Lo más relevante ha sido tener que enfrentar un cambio de rol personal, mío, porque, y más lo asocio a un tema de reto profesional, es difícil pasar de un rol que tuve durante 8 años de gerenciar algo como una empresa, algo concreto, a tratar de desempeñar unas funciones que antes la presidencia de la empresa las hacía y tener que dejar las que yo hacía. Entonces ese aprendizaje para mí ha sido lo más relevante del proceso de cambio que todavía sigue en camino. Ese es un poco el principal reto, y lo que más me ha tocado de esta experiencia.</p> | <p>Bueno la experiencia más relevante es que se han apreciado los resultados. En mi caso yo creo que lo más importante ha sido eso, que ha sido sustentado con resultados y no porque soy el hijito del dueño.</p> | <p>Unas huelgas terribles. Era bien bravo manejar sindicatos en pie de guerra y más aun porque eso fue en septiembre del 68 y en octubre sube Velasco.</p> |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|--|--|---|---|--|
| <p>27. ¿Se encuentra la empresa y la familia preparadas para un proceso de sucesión?, ¿Cómo?</p> | <p>Yo creo que ahora está en un proceso de pase hacia una tercera generación. No es una cosa que sucede tampoco de la noche a la mañana.</p> | <p>Creo que sí. Puede ser la siguiente generación, puede ser un tercero, puede ser un amigo, pero creo que sí está lista.</p> | <p>Bueno no hemos ni siquiera llegado a la primera. Creo que para la tercera generación recién tienen 5 o 6 años, entonces es muy pronto. Ahora estamos todos enfocados en la transición de la primera a la segunda. Todavía la siguiente, no es un tema nuevo, lo he hablado bastante ya y también me ha provocado pesadillas.</p> | <p>Yo creo que sí. La familia sigue siendo chica, el próximo proceso de sucesión, ahorita no ha habido un proceso de sucesión entre mi padre y nosotros, eso todavía no ha habido y no va a haber hasta dentro de 20 años. Yo creo que la familia sí, la relación entre nosotros y nuestros padres, yo con mis primos es exactamente igual que como la primera parte, entonces yo creo que sí.</p> |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|--|--|---|---|--|
| 28. ¿Considera usted de alguna forma que la familia repercute sobre los objetivos de la empresa? | En cierta medida. En cierta medida la empresa existe para la familia, pero en segunda parte. Si la familia necesita algo que le va a hacer daño al negocio pues adiós la familia. El negocio está para la familia pero el negocio no puede morir por la familia. | Gabriel influye en el sentido que siempre me da la fuerza, y al contrario me empuja a crecer, crecer, abrir mercado por aquí por allá. Y Roberto no, porque piensa que si yo me sigo metiendo en más cosas me va a tener menos. Menos tiempo disponible para viajar con él, para salir con él. Y creo que en ese sentido sí influye la familia. | Yo creo que no, yo creo que el concepto de familia en el momento de tomar decisiones del negocio están más representados por el rol ejecutivo de los miembros de la familia. Cuando se habla del negocio, se habla de la familia pero más se habla del Gerente General, de gente ejecutiva de la empresa, de miembros que están trabajando en la empresa como director, como gerente, como accionista, y que está viendo el negocio. Yo no siento que el negocio esté muy orientado especulando a una consideración de la familia que si fuera del negocio. No creo que estén subordinado, todo lo contrario, creo que al final el negocio se ve como tal y el asunto familiar es un tema que está ahí por un tema de accionistas pero no por un tema de decisiones del negocio. No lo veo muy relacionado. | Totalmente porque los objetivos van a depender mucho de las políticas. En un negocio lo principal es la utilidad y si la familia necesita la utilidad, no lo puedes reinvertir, es así de sencillo. Entonces esa decisión está muy amarrada a eso. |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |
|---|--|---|--|--|
| <p>29. ¿En qué medida los objetivos y metas de la empresa se alinean con los objetivos de la familia?</p> | <p>En la medida en que puedan ser comunes. Un poco lo que te he dicho antes.</p> | <p>No se alinean porque cuando tú tienes un negocio tienes que atenderlo, “el que quiere tienda que la atienda”. Soy convencida de que si no estás metida adentro nada funciona. Por ahí tenemos un compromiso, lo siento no puedo ir. Entonces sí creo que lo afecta, definitivamente la familia, llega un momento que dicen, ya, deshazte de eso.</p> | <p>Muchas veces el gran dilema en las familias de la compañía, es el tema de intereses. La familia puede tener intereses patrimoniales, es decir, una familia accionista pues quiere que la compañía de donde es accionista tenga rendimientos, rinda dividendos y pueda mejorar su patrimonio. Pero claro, la compañía también tiene que tener cierta estructura patrimonial para poder seguir creciendo y seguir operando, entonces sí considero que hay que balancear. Entonces yo creo que es un tema que a veces no depende de la familia ni de la compañía, es una realidad.</p> | <p>Bueno, los objetivos de la familia en un negocio es ganar plata, y te repito lo que te dije antes, depende del objetivo de la familia, si el objetivo de la familia es que esto crezca maravilloso, la empresa va a crecer, si el objetivo de la familia es sacarle rentabilidad, entonces el objetivo de la compañía va a ser la rentabilidad, es directamente proporcional.</p> <p>No se si existen objetivos de familia, existen objetivos de empresa. Familia como tal simplemente está como accionista que le gusta que le de utilidades, sin arriesgar el capital que tiene la empresa. Osea, si vamos a repartir todas la utilidades la empresa se va a ir para atrás porque no va a modernizar, entonces hay que definir cuánto es lo que debe quedar para que esto se mantenga bien.</p> |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun   | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|--|--|--|---|---|
| <p>30. ¿Considera usted que en la dirección de la empresa actúa un único líder o existe la actuación de un liderazgo compartido? ¿Por qué?</p> | <p>Depende del grado de la decisión. En decisiones importantes normalmente son más conversadas, se llevan a nuestro directorio por decirlo así y ahí se conversan, se oyen los puntos de vista y ahí se toma una decisión.</p> | <p>Hay un liderazgo compartido.</p>  | <p>Antes la respuesta hubiera sido clara: hay un único líder, pero también creo que era porque no había nadie al costado. Ahora creo que hay todavía mucho peso, mucho liderazgo evidentemente en mi papá como presidente del grupo y fundador, no hay ninguna duda, pero ya noto que hay un poco más de otras consideraciones. Creo que hay personas que están influyendo en las decisiones un poco más que antes.</p> | <p>La organización es una organización muy profesional y el liderazgo es dependiendo de la excepción y dependiendo del nivel de cada una de las empresas. Obviamente es una pirámide, entonces el Gerente General y presidente del directorio tiene un liderazgo global y debajo en los siguiente niveles hay liderazgos individuales, funciona perfectamente bien.</p> |
| <p>31. ¿Existe la aplicación de algún mecanismo para resolver conflictos dentro de la familia?</p>   | <p>Teóricamente existe un... como es?, Comité Familiar. Pero no ha tenido necesidad de ejercer. Felizmente.</p>  | <p>Claro, todo el día. El mecanismo es Roberto (esposo). Cuando hay algún problema en la empresa lo traigo a la casa y Roberto lo discute y me hace ver cosas que a veces te tupes y no las ves. Es una suerte tener un psicólogo en casa.</p> | <p>Algo formal no. No porque creo que ahora los conflictos creo que se ha logrado manejar al día de hoy con un esquema de comunicación.</p>   | <p>La verdad no existe, y cuando ha habido por lo menos yo no me he enterado y deben de tener su mecanismo cada uno. La verdad que todavía no lo hemos vivido.</p>  |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|--|---|---|---|---|
| <p>32. ¿Considera que existe una buena comunicación entre la familia sobre los límites y poderes que tienen sobre la empresa?, ¿Por qué?</p> | <p>Yo creo que sí. Yo creo que está bien claro eso.</p> | <p>Sí. Porque yo lo se pues. Osea, siempre he sido bien tajante por lo que te conté al comienzo que con la experiencia que tuve de ver a mis padres trabajando juntos y lo que eso significaba de carga, siempre me dije que yo no iba a trabajar con mi pareja. Entonces eso quedó claro, ese negocio es mío, es Heilbraun, no es Lerner, y eso lo respeta bastante.</p> | <p>Sí. Yo creo que es un tema de roles, no. Yo creo que está clarísimo, creo que tiene que ver mucho con el respeto a las visiones de los roles ya ejecutivos de la compañía. Esos grandes problemas que te decía de los accionistas que trabajan y no trabajan en la compañía que puede ser un punto de discordia. El otro punto de conflicto está en reimponerse a la subordinación. En nuestro caso lo bueno es que somos poca gente y está muy claro, en la actualidad, es algo que si bien se ha tenido que tomar decisiones en su momento, se han tomado de esa manera y todos respetamos ese esquema. Al día de hoy sí creo que están muy claro los rangos de responsabilidad, límites y decisiones, la participación de cada persona de la familia en la empresa.</p> | <p>Sí. Yo creo que sí. Definitivamente, acuérdate que como esta empresa es tan antigua ya es una forma de vida, entonces es como el... baja la tapa del water, me entiendes, si a la tercera no la bajas, por favor, bájala que a mi me incomoda. Entonces es como una vida familiar. Entonces sí está sobre dicho pues.</p> <p>No se cómo contestarte eso. Sí y no, osea hay cosas que deberían ser más claras de lo que están siendo.</p> |



| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |
|---|---|--|--|---|
| <p>33. ¿Existe el deseo que a futuro la familia mantenga la dirección, el control y la propiedad de la empresa?</p> | <p>Sí, no? La idea no es venderla, la idea es seguir creciendo.</p> | <p>Siempre el deseo, sí... pero es una utopía total, porque me gustaría ver probablemente a mis hijos exitosos en los que les gusta ser y no miserables en una cosa que siempre ha sido medio que a la fuerza obligados.</p> | <p>Yo creo que en una primera etapa sí. Sí porque es algo muy joven, una segunda generación joven, hace que la compañía sea joven. Por el crecimiento se tiene que ceder algo de propiedad, por un tema de capitalización, capital en el mercado, tienen que ceder un poco de propiedad, ceder un poco de dirección, que te conviene ceder un poco de dirección porque tampoco el tiempo alcanza. Creo que eso se va a ir dando. Si la pregunta va por una perspectiva de mediano plazo creo que sí, se va a mantener.</p> | <p>No te sabría decir. Si tuviera una bolita de cristal me encantaría pero hoy en día todo está en venta. Si viene Wal Mart y quiere pagarme mil millones como quieren pagarle al Grupo Wong, llévense esto y al día siguiente pongo una fábrica igualita al lado.</p> <p>Sí.</p> |
| <p><i>Empresa Familiar – Gobierno Corporativo</i></p>   |   |  |  |   |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |   |
|--|---|---|--|---|---|
| <p>34. ¿Cuál es la política de la empresa con respecto a la contratación del personal? ¿Se encuentra escrita en algún documento?</p> | <p>Hay ciertas reglas. Todo eso está en Recursos Humanos.</p> | <p>No. De acuerdo a la necesidad. Esta empresa es una empresa que crece o se achica de acuerdo a las necesidades del mercado. Cuando tienes muchísima producción contratas más gente por el periodo que lo necesitas y de repente decides que necesitas a una persona para ver esto y lo pones. Pero no hay nada organizado ni proyectado ni escrito ni nada. Todo es al tuc tuc!</p> | <p>Hay un procedimiento en la compañía donde se genera un requerimiento y está establecido cómo es el circuito, sí. Está totalmente definido, hay un manual que tenemos, no estoy seguro si está escrito ahí, pero sí está claro que para contratar a una persona pasa por una serie de pruebas, entrevistas e instancias que están totalmente definidas o todo el mundo sabe.</p> | <p>Bueno, cada puesto tiene su definición, entonces la parte profesional está definida, la parte personal ya es percepción de cada uno de los jefes. Entonces eso es como cualquier otra empresa, no hay una diferencia por ser familiar o por ser una empresa profesional, se maneja profesionalmente.</p> | <p>Hay un departamento de Recursos Humanos. Y esa área de Recursos Humanos en su upgrade está modernizar lo que es las oficinas también para darle la imagen de la oficina que va a tratar a la gente como debería ser tratada según la nueva política. Y eso está pasando por toda la fábrica, osea un poco de lo que se gana se está metiendo en mejorar dramáticamente el proceso no sólo en cuanto a calidad de producción sino en cuanto a calidad humana.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun   | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|---|--|--|---|---|
| <p>35. ¿Cuál es la visión, misión y valores de la empresa?, ¿Quiénes participaron en la formulación de ellas?</p> | <p>Métete a la Web mejor... La Visión es tener un negocio diversificado, que generen valor para el cliente... en la página Web están la visión, la misión, los valores y los principios.</p> <p>En el directorio. El directorio lo hizo.</p> | <p>La misión es vender. La visión es vernos por todos... por lo menos Sudamérica con Mae Alcott que es la marca líder. Y los valores creo que para llegar a eso tienes que construir alrededor tuyo gente involucrada.</p> <p>Lo he pensado con alguien con quien trabajo hace mucho tiempo.</p> | <p>La visión es lograr enaltecer o ennoblecer la imagen del ser humano, del consumidor, a través y desde de los productos, que son del mundo de la imagen por el tema textil y confección, alrededor del mundo, para pensar en ventas en Perú en el exterior. Y la misión se desglosa de eso, no sé exactamente la formulación de la misión pero básicamente la idea es aflorar, enaltecer la imagen del consumidor a través de la venta de nuestros productos a nivel del mundo. Como valores tenemos básicamente 6 que se han tratado de resumir. Una de las cosas más importantes que hemos acuñado es que en la compañía valoramos mucho la capacidad de ejecución. Había un grupo de trabajo con los gerentes de cada unidad de negocio, nos juntamos y tratamos de traer personas de cada área para levantar información del equipo y hicimos encuestas con una que se contrató para ayudarnos, fue un trabajo donde se fue discutiendo los valores, y al final se pasaron en limpio y se hizo el documento. Se hizo en</p> | <p>Bueno la visión y la misión es hacer la compañía lo más rentable posible con los activos que tiene. Quiénes participaron en ella, bueno, es un poco tácito, la familia para eso está en esto. Entonces si no estuviesen vendemos y se acabó, no.</p> <p>Fue hecho por directorio y están colgados en la página Web los puedes buscar de ahí. Es un poco largo.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |
|---|---|---------------|--|---|
| 36. ¿La familia tiene derechos y las obligaciones para con la empresa?, ¿Cuáles son?, ¿Están escritos?  | Son accionistas. Lo que tienen todos los accionistas.   | No aplica     | Derechos, como calidad de accionistas evidentemente los tienen. Deberes al día de hoy yo creo que es un tema de compromiso. Que yo recuerde no ha habido mucha necesidad específica, pero sí creo que a deberes le llamaría compromiso y derechos, sí los naturales de accionistas y como parte de la familia.                             | No más que lo que la ley permite. Los directores y gerentes tienen una responsabilidad por ley, y lo que establece los poderes.   |
| 37. ¿Cuántas veces al año se convoca a todos los integrantes de la familia (incluyendo familiares políticos), con el objetivo mantener y reforzar los valores de la familia, (llamada reunión o asamblea familiar)? | Todos, incluidos los que viven afuera es un poco más complicado, pero por lo menos una vez al año con los de afuera y con los que están en Perú que es el 90% seis veces al año. Muchas veces son reuniones, almuerzos, se hacen y los que pueden vienen. Pero te diría que casi todos. | No aplica     | Reuniones familiares hay con frecuencia, pero una reunión agendada expresamente para reforzar valores no. Los valores más que los recuerdas en una reunión formal los vas practicando. Pero en el día a día reuniones familiares sí hay bastantes. Semanales, mensuales, de todo. En nuestro caso se aprovecha todo evento para juntarnos. | Nos reunimos por lo menos de 2 a 5 veces al mes. Osea, depende, si cayeron 5 santos en ese mes, nos vamos a reunir 5 veces. Por lo menos una vez al mes nos vemos, y si no nos vemos, nos juntamos por alguna razón. Ahora, no nos reunimos para eso, en una reunión familiar nos reunimos para estar juntos, al final es para eso. |

|   | <b>Entrevistado Y</b>  | <b>Vivian Heilbraun</b> | <b>José Ackerman</b>   | <b>Entrevistado Z</b>   | <b>Nissim Mayo</b> |
|---|--|-------------------------|--|---|--------------------|
| 38. ¿Considera usted que existe una planificación de formación profesional de los integrantes de la familia que se incorporarán a la empresa? | Bueno ahora los que estamos ya estamos y los de la siguiente generación la mayor creo que tiene 10 años así que todavía no se piensa en eso... | No.                     | En nuestro caso por el número de miembros que ha habido hasta ahora eso como que se ha dado por obvio. Se asumía que todos los miembros de la familia iban a tener algún tipo de carrera universitaria, es casi como que era obvio que tenias que graduarte de la universidad en la especialidad que tú quieras estudiar antes que si quiera pretender ingresar a la compañía. Ahora, eso formalizado como política no está. Los integrantes de la familia han tenido un buen background profesional, o al menos el suficiente para pretender trabajar en la empresa. Por el momento no ha sido necesario. | No existe porque somos muy poco también entonces no ha habido mucho que hacer y cada uno ha decidido hacer lo que cada uno ha decidido, cada hijo ha decidido hacer lo que a cada uno le ha parecido. Y si en el camino lo vas adquiriendo, se estudiará en el momento que se necesite. Pero obviamente para qué planear algo que no necesariamente va a salir. | No aplica.         |

|   | <b>Entrevistado Y</b>                        | <b>Vivian Heilbraun</b>  | <b>José Ackerman</b>  | <b>Entrevistado Z</b>  | <b>Nissim Mayo</b> |
|---|--|--|---|--|--------------------|
| 39. ¿Se tiene previsto la disposición de recursos económicos de la empresa para algún caso de necesidad familiar? | No. Teóricamente el dinero es de la empresa. | Sí. Se tiene previsto un ahorro, se tiene previsto seguros, ese tipo de cosas. | Un fondo constituido como tal no, pero evidentemente, ante cualquier eventualidad la compañía buscaría apoyar en lo que se pueda presentar. Algo más estructurado no, es un tema más de decisión política de la empresa. Ante cualquier eventualidad, apoyar creo que sí se hace y se ha hecho. | No ha pasado, pero definitivamente si pasa, sería cuestión de ver. En principio, la respuesta a la pregunta es no. | No.                |
| <i>Sector industrial</i>  |  |  |   |  |                    |



| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|---|--|---|---|---|
| <p>40. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector textil en el país?</p> | <p>Tradición, el algodón peruano, mano de obra es barata, cercanía a los Estado Unidos, integral trabaja desde la fibra hasta la confección.</p> | <p>El ingenio, el recurso del peruano al producto que tenemos, el hilado todo eso. La creatividad, el empuje. Las deficiencias son que por mucho tiempo el industrial lo único que ha hecho es sacar la plata en lugar de hacer de sus fábricas modernas. Entonces ahora muchas ya no son competitivas.</p> | <p>Las debilidades principales que tiene el sector es que Perú, al ser un mercado pequeño, no le va a quedar otra que abrir sus fronteras, abrir sus mercados, ya que como es un mercado muy chico solo no podría desarrollarse. La decisión es innegable e inminente. Entonces una debilidad muy grande está en que este famoso jugador de China. Es un jugador que ahí está, ya lo conocemos. Estructuralmente con él no se puede competir, no es un tema de competitividad, y obviamente entra a Perú con prendas, telas, con muchos productos a precios muy económicos que la industria textil peruana no puede competir per sé, osea, no puede entrar en un esquema de competencia directa. La otra debilidad fuerte que yo veo es que en el mercado mayoritario o masivo textil y de confecciones hay un nivel de informalidad gigantesco. Y la otra debilidad está, toda industria gana mucha eficiencia con la escala y al ser el mercado peruano un mercado no tan grande, diría chico, muchas industrias en Perú no</p> | <p>Cero. Cero fortalezas. Lo que pasa es que hoy el mundo está muy globalizado y al estar muy globalizados competimos con países que tienen fortalezas impresionantes. El Perú se ha quedado definitivamente. Ahora, sí hay ventajas, en la parte de exportaciones el Perú sólo exporta tejido de punto porque está basado seguramente en un inicio en el algodón, el algodón era un buen algodón, y de ese buen algodón nació una buena tela de punto y se desarrolló poco a poco la exportación del tejido de punto. Ventajas coyunturales pero el país, que es su única fortaleza todo el mundo dice el algodón, pero algodón no hay, pima no hay las fábricas se lo pelean, es el algodón más caro del mundo y no va relacionado la calidad del algodón con la calidad del producto, o el precio al que el producto se puede vender. De verdad, esa es mi respuesta, ahorita</p> <p>Tenemos un prestigio bien establecido. Tenemos una estructura de costos cara comparada a China, barata si es que quieres compararla con Europa y Estados Unidos. Somos conocidos por calidad, no creo que tengamos la mejor calidad del mundo pero podemos exportar porque somos de Perú y porque tenemos un nombre en ese mercado.</p> |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|--|---|---|---|---|
| <p>41. ¿Podría identificar algunos períodos de quiebre en los cuales la situación del sector le exigió un importante cambio o giro en la empresa? ¿En qué consistió el cambio?</p> | <p>China. Cambiaron muchas cosas, toda la parte laboral cambió totalmente y permitió que la empresa nuevamente avanzara en lugar de retroceder, costó un montón pero sí fue para bien. Después, la crisis de Asia, que fue en el 97 creo, 98, de ahí se cayó Rusia, y de ahí se cayó Brasil. Se fue al diablo todo. Nosotros tuvimos que parar y paramos un mes porque se cayeron las ventas y pues no fábricas. Parar parar, apagar las luces en la planta. Esto era un cementerio. Y a los 30 días volvimos a arrancar. El cambio fue que primero varias cosas, aquí se lavaba lana, se clasificaba, se vendían tops, se vendía hilados, todo eso se sacó y se quedó sólo la fábrica de telas. Se botó maquinaria antigua, so compró maquinaria nueva, se redujo, se redujo. Tener algo más chico... lo tienes más en la mano. Más manejable.</p> | <p>En la nuestra no. En la nuestra no hubo que hacer ningún cambio. Qué puede haber pasado en todos estos años, han pasado tantas cosas, ha pasado Alan García en la primera época que hacías un poste y al día siguiente lo rompía, al día siguiente llorabas porque ya no lo podías reponer. Políticamente sí ha habido ese tipo de problemas. Grupos electrógenos. Lo que pasa es que no tengo memoria de los 40 años, ya no me acuerdo. Lo único que te puedo decir es lo que viví.</p> | <p>Bueno el más dramático, que inclusive yo no lo viví porque era muy chico y estaba en la universidad, que cuando yo llegué a trabajar vi las consecuencias de ese cambio, así creo yo que fue el más dramático en la historia, fue la apertura del mercado peruano. Y cuando en el año 92, 93 con el tema de Fujimori se abren las importaciones, el mercado como que se estabiliza toda la hiperinflación, empiezan pues a entrar importaciones masivas, con Belaunde se habían iniciado las importaciones, fue verdaderamente una crisis y del rubro textil solo quedaron 3 empresas. Yo creo que ese fue un cambio que le hizo ver al sector que Perú no era una isla y que había otras compañías en el mundo que hacían lo mismo y mejor y más grandes. Entonces, para mí lo más importante ha sido que el sector textil entienda que ya es un mundo global para importar como para exportar.</p> | <p>Bueno sí, cuando se abrieron las fronteras. Antes de que se abran las fronteras por decirte los aranceles y se abran las importaciones, la gente hacía cola en la fábrica para comprar tela, entonces para qué voy a hacer otra cosa si vendo esto. Entonces hacíamos lo mismo y lo mismo y la gente hacía cola y tenías que dar crédito. Obviamente ese fue el punto de quiebre más importante, la entrada a la globalización en los años 90 hicieron que la compañía cambie muchísimo y ese cambio hizo que se empiece a manejar la compañía de una forma globalizada. Antes no era necesario, entonces para qué romperte la cabeza, no?</p> <p>Nosotros hemos tenido quiebres importantísimos. Éramos una empresa que fabricaba franelas hipercalzas de 90, artículos sumamente baratos. En el 68 cuando entré yo y mi generación, inmediatamente entramos a la fabricación de corduroy que era un artículo sumamente caro, muy de lujo, lo más caro que se podía hacer en algodón y eso nos cargó por muchísimos años hasta que más o menos se desinfló, ahí entramos en el denim. Te diría que el corduroy entró con Velazco, la situación económica había cambiado dramáticamente, el denim entró con Alan García en el otro gobierno nefasto que tuvimos. Las malas políticas nacionales llevaron a crisis textil y ahí nosotros dimos el vuelco para entrar a la siguiente etapa con algo nuevo que nos permitiera sobrevivir. Y el denim hoy día representa dos terceras partes de mi producción.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo   |   |
|---|---|--|--|---|---|
| 42. ¿Cómo perjudicó el terrorismo de la década de los ochenta a su empresa? | Un montón. Yo no estaba pero bastante. Aquí había terroristas. El sindicato de acá hacía marchas hasta el centro de lima. Tomaron la fábrica no se cuántas veces. | Miedo. Mucho miedo de la gente, falta de energía, la incertidumbre, la mayoría de la gente es de provincia viene a lima pero su familia está afuera. Aquí a las grandes empresas, afectó a todo. | Yo creo que el principal daño de lo que me acuerdo que me contaban de la época en el sector fue que las compañías de la industria estaban centralizadas en Lima pero de todas maneras provincia era un mercado importante. Lo que hizo el terrorismo fue que muchas empresas que vendían en provincia y tenían canales de distribución y vendían dejaron de hacerlo, porque pues mandabas un despacho y no llegaba. El terrorismo limitó mercados. | Muchísimo porque nosotros empleamos muchos obreros, hubo terroristas en otras fábricas textiles, entonces eso definitivamente nos preocupó. En qué afectó, logísticamente, nada más. Definitivamente las oficinas las sacamos de la fábrica, el tema de seguridad, ese tipo de cosas fue las que afectaron, pero productivamente e industrialmente, de verdad a la vena del negocio no pasó nada. | Nada. Apagones. Compramos grupos electrógenos. Pero yo no vendía mucho en provincias así que lo que pasaba no nos afectaba mucho. |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun   | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo   |
|--|--|--|---|---|
| <p>43. ¿Qué ocurrió en la empresa cuando a principios de los 90s se abrieron los mercados?</p> | <p>La empresa en ese momento no estaba preparada. Las ventas se vinieron al piso, y se paró y se trabajó muy poquito. Se reorganizó.</p> | <p>Sí, nació Mae Alcott. Porque justo en el 90 se apertura el mercado, la importación y nosotros seguíamos con la etiqueta que teníamos que era Van Mary, era una etiqueta que todo el mundo sabía que era una etiqueta hecha acá. Entonces se nos ocurrió crear una marca. Hasta el día de hoy mucha gente piensa que es un producto importado. Porque la gente acá es... novelería. Hubo que darle en el clavo para no caer.</p> | <p>El principal cambio que se dio fue, es interesante porque hasta el día de hoy lo seguimos discutiendo, yo creo que fue un tema de competitividad. La palabra importar en la compañía cuando yo llegué era una actividad extraña, casi caricaturesco. Importar sonaba como algo laborioso “Esto hay que importarlo” hoy en día son más los insumos importados que los nacionales. Ese cambio fue el más dramático en el sector, de lejos.</p> | <p>No aplica (ya respondió)</p> <p>Cambiamos nuestra política de ventas de manera importante. Por decirte hasta ese momento un cliente importantísimo nuestro era Paraíso, se convirtió en un importador. Encontramos otros rubros, y tuvimos que adaptarnos y por eso en el 90 comienzan las importaciones, empezamos a cuidar nuestra línea de producción y para el 97 ya estamos en el denim que era la siguiente etapa. al abrirse las importaciones teníamos que cambiar el rumbo hacia donde nos defendiera el flete.</p> |

| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun                        | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|--|---|---|---|--|
| <p>44. ¿Cómo ha afectado el fenómeno de China en su empresa? ¿Qué acciones preventivas o protectoras han tomado al respecto?</p> | <p>En el sector realmente no mucho.</p> | <p>El fenómeno China ha afectado a mi empresa, así: un montón. No se cómo no nos hemos caído. Supongo que al comienzo la debilidad de China fue la exigencia de montos muy grandes en su producción. Entonces los clientes chicos siempre te necesitaban. Las grandes empresas nos usaban para sus primeras ventanas, para la crema, para la cereza, para hacer esas cosas difíciles. Pero el grueso venía de China. Pero de alguna forma estamos llegando a los precios de China, ajustando, produciendo más, bajando la carga fabril, estamos llegando a precios muy interesantes. Y lo más interesante es que estando acá el proveedor te tiene al lado, y te puede hacer un pedido para que se lo repongas rápidamente, en cambio en oriente espérate 6 meses. Ya no hay posibilidad de reorden. Creo que hemos luchado bien contra los chinos, pero creo que al final nos va a comer igual. Osea, que ganan un</p> | <p>Mucha gente piensa, oye cómo has competido con China. Y también piensan que hay alguien que trae productos para competir directamente con el tuyo, y eso no pasa en la realidad. La gente fuera del sector piensa que pasa así, pero así no viene porque uno trabaja prendas con marca, no es que vendes productos sin etiqueta, hay marcas de por medio, hay otras consideraciones. China es una triangulación, el daño viene porque el mundo, el negocio de retail, de tiendas se está sofisticando, pasa mucho en Estados Unidos, entonces las tiendas por departamento, las tiendas se van depurando, van viendo más al consumidor y van tomando más importancia. Al aparecer China en escena, abastece de prendas de primer precio, muy económicas, a quién, al mercado, sobre todo a las tiendas, y las tiendas ahora están desarrollando marcas propias para poder vender a precios bajos. Entonces en la medida que China esté alimentando con productos muy baratos la venta de tejidos producidos acá se empieza a</p> | <p>Sueño con China. China es un fenómeno, además textilmente, la China es muy fuerte. Nosotros en Textimax antes, hace 4 o 5 años, teníamos para que te des una idea 4 clientes y 10 pedidos al año, ahora tenemos 1,500 pedidos al año, y 25 clientes y la fábrica no ha crecido 25 veces o 100 veces. El negocio ha cambiado muchísimo en ese sentido para exportar a Estados Unidos. Acá en el mercado local el problema no es solamente la importación de tela barata sino la subvaluación. Entonces el chino se presta a todo. No es un tema solamente de economía y de mercado, sino es un tema ya de moral y eso ahí está haciéndole al país un daño muy grande.</p> <p>Bueno, los impuestos compensatorios en Indecopi contra el importado de Brasil y de China siempre han sido generados por Nuevo Mundo, bueno por el Comité Textil, pero el piloto del Comité Textil para mover esto ha sido Nuevo Mundo siempre. Sí nos tenemos que defender contra la partida de dumping, porque no es lógico pensar que vendan la prenda por debajo del valor kilo de la fibra que la incluye. Pero básicamente nos hemos volcado hacia la versatilidad y un gran servicio para defendernos de aquél que no lo pueda.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun   | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |   |
|---|--|---|--|--|---|
| <p>45. ¿Cuáles son las fuentes de competitividad de su empresa?</p> | <p>Pienso que la calidad. Venimos trabajando el tema de la calidad desde el año 94, antes de que yo llegara, quizás un poquito antes... Pero no es una calidad tipo ISO, es... Según Deming, lo más importante es cómo encontrar el aprodo del trabajo, lograr el compromiso de la gente. Una empresa puede tener ISO pero puede no funcionar si es que toditas las personas, porque la empresa está formada de personas, no están comprometidas, entonces en la medida en que una empresa tenga la mayor cantidad de gente con un alto compromiso, barres, que la gente sea responsable. Por ahí van los tiros. La calidad te baja costos sin querer. Eso es lo más importante.</p> | <p>La fortaleza la hace la marca que tiene, Mae Alcott está muy bien posicionada, es una marca aspiracional, tiene un diseño que es a la vez clásico pero con toques de moda, lo cual hace que las señoras que no tienen posibilidad de estar renovando ajuares todos los meses, pueda tener una prenda por 3 o 4 años, hasta que se aburra en realidad. Creo que el fitting es buenísimo, creo que las telas con las que se trabajan son de muy buena calidad, claro que ubicado en el sector, no. Es un nivel de precio alto pero es “you get what you paid for”.</p> | <p>Creo que en el negocio de tiendas es la parte de atención personalizada. En el negocio de confección, creo que la fortaleza está en descansar sobre la marca, creo que el hecho de tener una marca que tiene cierto posicionamiento en el mercado hace que haya un nivel de fidelidad y te soporte un volumen de operación. Y obviamente hay factores de calidad dentro de la compañía. Y el negocio que aun está en pañales, el de telas, ahí sería el tema del algodón pima, la capacidad de poder ofrecer una tela de algodón con valor agregado diferenciada del resto.</p> | <p>Es una fábrica muy moderna, pero la fábrica moderna no la ve el cliente, pero lo que hace la fábrica moderna, que se ha hecho en los últimos 10 años y vamos a seguir invirtiendo en seguir haciéndolo más tecnológico todavía, hace que haya podido competir en calidad, en precio, en tiempo de entrega con la China y con Brasil, los principales competidores en este momento. Esa es mi fortaleza principal, mi tecnología hace que tengamos el mejor precio del mercado, tenemos la mejor calidad del mercado en la mayoría de los productos.</p> | <p>Nuevo Mundo, es bastante fuerte porque estamos con una extraordinaria calidad de servicio al cliente y estoy acá, entonces se que alguien puede comprar a China, o comprarme a mí, me paga un poquito más a mí de lo que le pagaría a China porque me pediste rojo pero antes de que salga el rojo, mientras estás tejiendo tu tela, agarraste una licitación que quiere azul y cambias la orden. A China el rojo está en camino y te llegará en 60 días y no tienes nada que hacer. Las consultas y la asesoría técnica que damos a nuestros clientes es permanente, más aun a los clientes de nuestros clientes.</p> |



| Entrevistado Y   | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |  |
|--|---|---|--|--|--|
| <p>46. ¿Cómo es la relación con sus principales proveedores? ¿Son mejores con aquellos que son igualmente empresas de familia o cuyos lazos amicales son más fuertes? ¿En el caso de los clientes?</p> | <p>Con proveedores no, porque normalmente los proveedores son empresas grandes que nos venden commodities, con los clientes pequeños sí tiene que haber una buena relación más que con las empresas grandes. Son pequeños negocios, entonces la venta es más compadrera, es menos profesional, digamos así. Pero igual hay de todos los tipos ah, dependiendo del cliente la relación es de una manera o de otra.</p> | <p>Sí, porque son proveedores con los que se trabaja desde hace mucho tiempo, y se ha ido creando lazos de amistad, lazos de fortaleza, de negociación y de cumplimiento, porque el día que no le cumplas, ya no eres mi amigo ni nada, se acabó. Pero no solamente porque sean familiares es así, porque tú te familiarizas con el vendedor, porque en empresas gigantes donde vas a comprar telas nunca vas a llegar al dueño. Eso es difícil. Entonces haces alianza con el vendedor. Te dice fulano va a venir tal día vente antes...</p> | <p>Sobre el tema de la familiaridad te diría que no tiene mayor influencia, uno ni siquiera es consciente, yo la verdad que ahí te puedo dar fe que no es ninguna consideración a la hora de hacer el negocio. En el caso de clientes tampoco. Yo con la posición que tengo ahora estoy un poco más lejos de las operaciones de compra o venta directa, pero te diría que sí, que claramente las relaciones sí influyen, tú notas que hay químicas que sí influyen innegablemente y tal vez prefieres trabajar con ciertos proveedores, pero no por familiaridad sino simplemente por relación amical.</p> | <p>Yo creo que sí. Tenemos muy buenas relaciones con corporaciones muy grandes como la BASF, una relación muy estrecha porque le compramos un montón, pero también con la Química Suiza que es un negocio familiar, o el que me vende licra, familiar y chiquita y tengo una muy buena relación con ellos, o el que me vende el algodón, es un grupo gigantesco pero son representados por empresas familiares y tenemos una extraordinaria relación, Pero también tengo una muy buena relación con el otro. Entonces no existe una diferenciación, que sea una empresa familiar es un tema personal no influye.</p> | <p>No. No creo que afecte para nada.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z   | Nissim Mayo  |
|---|---|--|--|--|
| 47. ¿Qué periodo de tiempo considera usted el largo plazo?                  | Próximos 20 años.   | Esa es otra cosa, largo plazo es 10 años. Y para pagar es 180 días. Jaja.  | En términos generales, aunque parezca raro, yo voy más o menos a 5 u 8 años, más tirado a 5 que 8. Excepcionalmente 30 años, pero para efectos de empresa o temas que estamos viendo ahora, es un poco más de 5 años y el corto es un año en adelantes y el mediano 3. | Toda la vida. Yo siempre digo que yo voy a vivir 100 años porque cuando tenga 50 la medicina va a estar distinta, y vamos a vivir 100 años. Esta fábrica tiene 100, entonces yo debería de vivir el aniversario 200 de esta compañía. Ese es mi largo plazo.   |
| 48. ¿Considera usted importante mantener la empresa en manos de la familia? | Cada vez es más difícil mientras la empresa siga creciendo. Mientras más grande cada vez es más difícil. Pero mientras la empresa la puedas manejar como una bodega... uff... es mucho mejor. | No. Yo considero que es importante mantener la empresa en manos de gente que sabe su tema, no porque sea familia tuya, eso serías más hacer una mitzváh más que otra cosa. | Sí.  | Si los accionistas son los familiares yo sí considero importante que debe haber alguien de la familia manejándola. Porque el negocio textil es muy complejo, con muchas variables y se puede perder el control sin darte cuenta muy fácilmente, entonces es mejor que alguien de la familia tenga el control a que un tercero. Sí, si la empresa sigue siendo de la familia. |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman   | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|---|---|---|---|--|
| <p>49. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra su empresa?</p> | <p>Yo creo que la empresa se está consolidando. La empresa ha crecido demasiado los últimos años, nosotros el año 95 si no me equivoco facturamos 23 millones de dólares, algo así, con todo todo, con las que ya no existen también. Este año debemos cerrar con 180. Y para el 2010, quisiéramos hacer 300. Entonces lo vemos ya complicado en los negocios en los que estamos, habría que ver otros negocios para crecer. Pero pienso que ya están consolidándose.</p> | <p>Es que la empresa soy yo, entonces supongo que se encuentra en la madurez, tranquila. Osea que creo que si bien hay mucho más por hacer, aunque no se hiciera más, ya va solo. Por ahí te quitas una arruguita, pero en esencia sigue siendo la misma.</p> | <p>En mi caso hay una mezcla. Si hablamos de la corporación, hay mitad y mitad. Hay 2 o 3 unidades que están claramente en madurez por los años que tienen, y la otra mitad están creciendo, están en pañales. Porque sean maduras no quiere decir que no puedan crecer. Pero el ciclo de vida es relativo, porque hay un ciclo de vida de obsolescencia pero una compañía en teoría nunca debería porque es reinventarse cada vez para seguir creciendo y avanzando. En teoría todas las empresas deberían estar en procesos de crecimiento, algunas son unidades maduras y otras que son nuevas, pero ambas deberían tener capacidad de crecer.</p> | <p>De nuevo auge y crecimiento. Porque ha habido ciclos definitivamente, en un momento nació, creció, se mantuvo, estuvo mal, épocas malas también en el país, y ahora estamos en pleno auge como en el país, tenemos una proyección muy agresiva, mucho más agresiva que en los últimos 4 años, tenemos proyectos muy grandes embarcados y esos proyectos ya están autorizados por el banco y se van a materializar en los siguientes 2 o 3 años, la fábrica debería ser el doble de lo que es ahora.</p> <p>Somos un poco ave fénix, estamos renaciendo con la llegada de la siguiente generación realmente ha habido un cambio importante en toda la organización y estamos en esa etapa, estamos renaciendo.</p> |

| Entrevistado Y                                       | Vivian Heilbraun | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|--|------------------|--|---|--|
| <p>50. ¿Cómo ve su empresa en los próximos años?</p> | <p>Creciendo</p> | <p>En los próximos años la veo creciendo, la veo grande, la veo fortaleciéndose, la veo renovando un poco todo lo que es su papelería, su imagen, su publicidad, haciéndola más dinámica. Pero no la veo muriendo, la veo para arriba.</p> | <p>Tiene que ver mucho con el temperamento de la compañía, uno de los valores del grupo, y eso un poco por el presidente y fundador de la compañía, es que hay una obsesión por el crecimiento. Si no hay crecimiento no tiene sentido lo que estás haciendo. Cuando me preguntas sobre el futuro, a raíz de esa presión de crecimiento, muchas veces no se logra, pero ahí está la presión, entonces sí creo que se ve la compañía, idealmente, se apuesta a seguir creciendo, creo que hay formas y posibilidades de seguir creciendo, con estrategias muy diferentes en cada negocio, hay espacio para seguir avanzando, un tema regional a futuro importante.</p> | <p>Bueno si el país sigue como sigue, y el mundo sigue como sigue, muy rentable y muy bien para todos los trabajadores.</p> <p>Sólida, lucrativa y moderna. Permanentemente modernizándose, cambiando la administración sobre todo más que cambiando máquinas, y creo que hemos pasado las épocas de las vacas flacas y estamos ahora con las nuevas políticas ya viendo una posición de utilidades y reparto de dividendos que nosotros nunca habíamos repartido dividendos. Todo se había reinvertido en la empresa.</p> |

| Entrevistado Y  | Vivian Heilbraun  | José Ackerman  | Entrevistado Z  | Nissim Mayo  |
|---|---|--|---|--|
| <p>51. ¿La ve dirigida y gestionada por los miembros de su familia?</p> | <p>Sí. En 20 años yo creo que todavía va a seguir, más adelante no lo se.</p> | <p>No. De terceros, no de la familia, ni siquiera mía, al largo plazo. Ya me cansé... ya cuánto???</p> | <p>Yo diría que gestionada y dirigida, yo creo que en la dirección de la compañía sí creo que van a haber miembros de la familia, no solos, pueden estar acompañados con otras personas, pero lo que sí es innegable y al día de hoy es así, gestionada va a haber gente de la familia como que gente que no. Eso con seguridad, la gestión debe venir por diferentes profesionales y ya se está empezando a practicar. La gerencia y la gestión de repente sí, pero la dirección en el largo plazo es difícil.</p> | <p>Actualmente sí, porque los proyectos de ahora están siendo diseñados y dirigidos por nosotros, los que estamos actualmente en el negocio, entonces sí, de acá a 20 años yo sí creo que deberían de estar manejándose. Ahora, como te digo, todo depende mucho de la coyuntura mundial, la coyuntura económica del mundo, ahora los negocios como estamos tan globalizados dependemos de todo el mundo. Si seguimos en el mismo sitio, status quo, yo me veo en el mismo sitio, en una fábrica el doble o el triple de grande. Yo te digo los 8 años que he estado acá se me han pasado como si fuese uno. Es un negocio bien apasionante.</p> |

## APÉNDICE F: Cartas de verificación

Santiago de Surco, 15 de Septiembre de 2007

Sr.

Yshay Goldstein

Industrial Gorak S.A.

Gerente General

Presente.-

Estimado Sr. Goldstein

Es grato dirigirle la presente y adjuntarle la transcripción de la entrevista realizada el día martes 29 de mayo de 2007 a las 21:00 horas en San Isidro, Lima, a su representada con el fin de validar la información recogida en dicha entrevista. Cualquier comentario al respecto le agradeceré hacérmelo llegar para cualquier corrección que considere pertinente.

Sin otro particular, me despido agradeciéndole el valioso tiempo y apoyo concedido para este estudio.

Muy cordialmente,

Vivian Goldstein

MBA Full Time VIII

Centrum - Católica



Santiago de Surco, 15 de Septiembre de 2007

Sr.  
Alberto Godoy  
Creditex S.A.  
Ejecutivo de Ventas  
Presente.-

Estimado Sr. Godoy

Es grato dirigirle la presente y adjuntarle la transcripción de la entrevista realizada el día miércoles 6 de junio de 2007 a las 16:00 horas en Lince, Lima, a su representada con el fin de validar la información recogida en dicha entrevista. Cualquier comentario al respecto le agradeceré hacérmelo llegar para cualquier corrección que considere pertinente.

Sin otro particular, me despido agradeciéndole el valioso tiempo y apoyo concedido para este estudio.

Muy cordialmente,

Vivian Goldstein  
MBA Full Time VIII  
Centrum - Católica

Santiago de Surco, 3 de Septiembre de 2007

Sr.  
Entrevistado Y  
Empresa X  
Gerente General  
Presente.-

Estimado Sr. Entrevistado Y

Es grato dirigirle la presente y adjuntarle la transcripción de la entrevista realizada el día 22 de agosto de 2007 a las 15:00 horas en Lima, a su representada con el fin de validar la información recogida en dicha entrevista. Cualquier comentario al respecto le agradeceré hacérmelo llegar para cualquier corrección que considere pertinente.

Sin otro particular, me despido agradeciéndole el valioso tiempo y apoyo concedido para este estudio.

Muy cordialmente,

Vivian Goldstein  
MBA Full Time VIII  
Centrum - Católica

Santiago de Surco, 18 de Agosto de 2007

Sra.  
Vivian Heilbraun  
Heltex S.A.  
Gerente General  
Presente.-

Estimada Sra. Vivian

Es grato dirigirla la presente y adjuntarle la transcripción de la entrevista realizada el día 15 de agosto de 2007 a las 17:30 horas en Jr. Belén 1040 – Lima a su representada con el fin de validar la información recogida en dicha entrevista. Cualquier comentario al respecto le agradeceré hacérmelo llegar para cualquier corrección que considere pertinente.

Sin otro particular, me despido agradeciéndole el valioso tiempo y apoyo concedido para este estudio.

Muy cordialmente,

Vivian Goldstein  
MBA Full Time VIII  
Centrum - Católica

Santiago de Surco, 14 de Septiembre de 2007

Sr.

José Ackerman

Corporación Jeruth S.A.

Vicepresidente del Directorio

Presente.-

Estimado Sr. Ackerman

Es grato dirigirle la presente y adjuntarle la transcripción de la entrevista realizada el día 23 de agosto de 2007 a las 15:00 horas en San Isidro, Lima, a su representada con el fin de validar la información recogida en dicha entrevista. Cualquier comentario al respecto le agradeceré hacérmelo llegar para cualquier corrección que considere pertinente.

Sin otro particular, me despido agradeciéndole el valioso tiempo y apoyo concedido para este estudio.

Muy cordialmente,

Vivian Goldstein

MBA Full Time VIII

Centrum - Católica

Santiago de Surco, 15 de Septiembre de 2007

Sr.  
Entrevistado Z  
Empresa W  
Gerente de Operaciones  
Presente.-

Estimado Entrevistado Z

Es grato dirigirle la presente y adjuntarle la transcripción de la entrevista realizada el día 24 de agosto de 2007 a las 11:45 horas en Breña, Lima, a su representada con el fin de validar la información recogida en dicha entrevista. Cualquier comentario al respecto le agradeceré hacérmelo llegar para cualquier corrección que considere pertinente.

Sin otro particular, me despido agradeciéndole el valioso tiempo y apoyo concedido para este estudio.

Muy cordialmente,

Vivian Goldstein  
MBA Full Time VIII  
Centrum - Católica

Santiago de Surco, 15 de Septiembre de 2007

Sr.

Nissim Mayo

Compañía Industrial Nuevo Mundo S.A.

Presidente del Directorio

Presente.-

Estimado Sr. Mayo

Es grato dirigirle la presente y adjuntarle la transcripción de la entrevista realizada el día 24 de agosto de 2007 a las 15:00 horas en Lima, a su representada con el fin de validar la información recogida en dicha entrevista. Cualquier comentario al respecto le agradeceré hacérmelo llegar para cualquier corrección que considere pertinente.

Sin otro particular, me despido agradeciéndole el valioso tiempo y apoyo concedido para este estudio.

Muy cordialmente,

Vivian Goldstein

MBA Full Time VIII

Centrum - Católica