

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

CAPACIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PERUANAS:
UN ESTUDIO DESCRIPTIVO

PRESENTADA POR:

Jaime Oswaldo Salomón Salomón

ASESORA: Dra. Beatrice E. Avolio Alecchi

Surco, enero del 2010



© 2010 por JAIME OSWALDO SALOMÓN SALOMÓN
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

CAPACIDADES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PERUANAS:
UN ESTUDIO DESCRIPTIVO

POR:

Jaime Oswaldo Salomón Salomón

Enero 2010

Aprobado por:

Dra. Beatrice Avolio Alecchi, Asesora

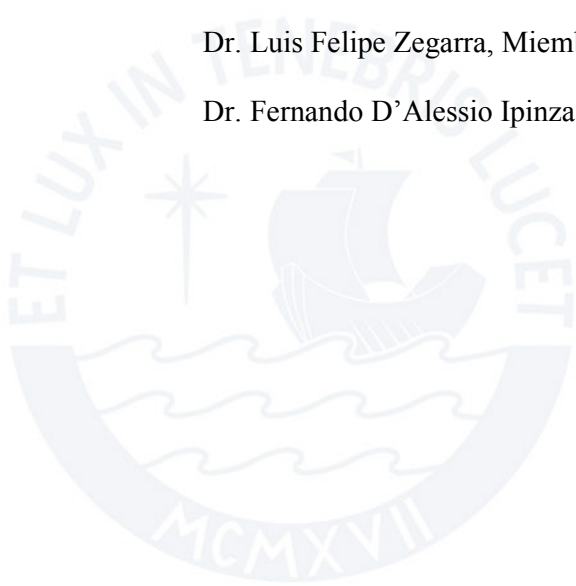
Dr. Sergio Chión Chacón, Miembro del Comité Doctoral

Dr. Adolfo Figueroa Arévalo, Miembro del Comité Doctoral

Dr. Rubén Guevara Moncada, Miembro del Comité Doctoral

Dr. Luis Felipe Zegarra, Miembro del Comité Doctoral

Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, Presidente del Comité Doctoral



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
CENTRO DE NEGOCIOS – CENTRUM CATÓLICA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de investigación pretende comprender cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares en el contexto de la industria de los molinos de trigo en el Perú.

La investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Los resultados son básicos dentro de un horizonte transeccional. Asimismo, el método usado fue el estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, y el análisis e interpretación de los datos, mediante el análisis del discurso y el uso del *software* Atlas-Ti.

Esta investigación concluye que las propiedades que contribuyen en la construcción de las capacidades gerenciales son: (a) sucesión, (b) liderazgo, (c) capital humano (conocimiento práctico y experto), (d) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (e) capital social (igualdad y jerarquía) y (f) adaptabilidad. Dichas propiedades han sido clasificadas en tres categorías analíticas: (a) formas de poder, (b) formas de saber y (c) vínculos sociales.

Se halló que las capacidades gerenciales sí influyen en el desempeño de las empresas familiares peruanas, ya que dichas capacidades dan una solución (exitosa o no) al dilema entre los vínculos impersonales exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que persisten en la empresa familiar.

Este estudio concluye que la capacidad gerencial más relevante es ejercer un buen gobierno, con arreglo a la percepción y las experiencias narradas por los gerentes generales de los casos estudiados. Saber ejercer un buen gobierno es saber manejar discrepancias, así como lograr consensos entre diferentes expectativas familiares y empresariales a lo largo del tiempo.

Finalmente, esta investigación propone un modelo conceptual emergente que reúne los conceptos esenciales del estudio: modelo de buen gobierno. Un buen gobierno se basa en la capacidad de articular de manera armónica los estamentos *empresa y familia*, manteniéndolos, no obstante, separados. El desempeño exitoso de la empresa familiar implica manejar la ambigüedad entre los vínculos impersonales y los lazos de familiaridad; es decir, mediar entre los intereses de la empresa y los de la familia.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Dr. Fernando D'Alessio por haber sido la variable de constante empuje durante el desarrollo de la disertación; asimismo, a la Dra. Beatrice Avolio y al Dr. Khaled Wahba (RITI, Egipto), por su amistad, su asesoría y por guiarme a lo largo de los últimos años.

Agradezco a la Dra. Pramodita Sharma (Concordia University, Canadá) y a Ernesto Poza (Thunderbird University, Estados Unidos), por su asesoría y apoyo, que permitieron que esta investigación culminara con éxito.

Reconozco también la labor del Dr. Alden G. Lank (profesor retirado del IMD, Suiza), la del Dr. Mohan Subramaniam (Boston College, Estados Unidos) y la de la Dra. Sol E. Pérez (EGADE-ITESM de Monterrey, México), por aportar sus valiosos comentarios a los avances del estudio.

Por otro lado, doy las gracias a Luis Bullón, Otto Guibovich, el Dr. Ricardo Pino, Flavio Rodríguez y Jorge Yrivarren, colegas del programa doctoral, por las largas reuniones de discusión, en las que emergieron gran parte de las ideas, y por la comunidad del saber generada.

Un especial agradecimiento al sociólogo Joaquín Rodrigo Yrivarren Espinoza, por haber sido un apoyo en el proceso de recolección y análisis de los datos, y por manifestar sus comentarios durante el desarrollo de la investigación.

Por último, agradezco a mi empresa por apoyarme a asistir al programa doctoral y por permitirme invertir horas de trabajo en investigación.

DEDICATORIA

A Rossana, mi amada esposa, y a nuestros excelentes hijos y amigos: Nicolás y Sebastián.

A aquellos que me han enseñado lo mejor, por quienes mantengo un gran amor y de quienes es una fortuna ser hijo: a Óscar y Beatriz, mis padres.



TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes del Problema	2
Definición del Problema	5
Propósito del Estudio	6
Importancia del Estudio	7
Naturaleza del Estudio	8
Pregunta de Investigación	9
Marco de Referencia Conceptual.....	9
Definición de Términos.....	11
Supuestos.....	12
Limitaciones.....	13
Delimitaciones.....	13
Resumen.....	13
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	16
Empresas Familiares	16
Ciclo de Vida de las Empresas Familiares	24
Desempeño de las Empresas Familiares.....	26
Capacidades Gerenciales.....	28
Contexto de la Investigación	37
Introducción.....	36
Orígenes de la Industria de Molinos de Trigo	39
Estructura de la Industria.....	41

Conducta de la Industria.....	41
Política del Gobierno.....	42
Etapas en la Industria	44
Resumen.....	48
Conclusiones.....	53
CAPÍTULO 3. MÉTODO	55
Diseño de la Investigación	56
Idoneidad del Diseño	57
Pregunta de Investigación.....	59
Población y Muestra	59
Selección de Casos.....	59
Consentimiento Informado.....	60
Confidencialidad.....	60
Localización Geográfica	61
Instrumentación	61
Recolección y Registro de Datos.....	63
Análisis e Interpretación de los Datos	65
Análisis Individual de los Casos.....	66
Análisis Transversal de los Casos.....	66
Validez y confiabilidad	67
Resumen.....	68
CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	71
Perfil de los Informantes	71
Gobierno de la Empresa Familiar	72
Crecimiento de la Familia: Rivalidades y Acercamientos	80

Composición del Directorio.....	82
Toma de Decisiones: Aceptar el Error	84
Estrategia Central de Gobierno: ¿Separar la Empresa y la Familia para Mantenerlas Juntas?	87
Una Definición o Definiciones Ad Hoc de la Empresa Familiar.....	90
Sucesión del Liderazgo	94
¿Quién Puede Ser el Líder Idóneo?.....	99
El Líder de la Empresa + Familia: Híbridos, Bifurcaciones y Paralelos.....	102
Cuando el Liderazgo en la Empresa Familiar Falla	109
Liderazgo: Modelos y Requisitos Mínimos.....	112
Liderazgo Compartido.....	116
Sucesión de la Propiedad: Participación Accionaria de la Familia.....	117
Conocimientos y Habilidades.....	119
Vivir en el Molino: Casa–Empresa y Aprender como Jugando	119
Conocimiento Práctico: Ingenio y Técnica	123
Planificar y Visionar las Cosas	127
Profesionalización: La Prioridad del Saber Experto	130
Delegar Decisiones: <i>Tu Problema o Nuestro Problema</i>	135
Experiencia Previa: ¿Empezar desde Abajo?	136
Profesionalización y Sentimiento.....	136
Compromiso con el Negocio	137
Capital Social.....	143
Relaciones Sociales Hacia Adentro: Jerarquía	143
Relaciones Sociales Hacia Afuera: Igualdad.....	150
Relaciones Asimétricas	155

Adaptabilidad.....	158
Desempeño.....	166
Armonía Familiar.....	167
Desempeño Empresa.....	171
Marco Conceptual Emergente.....	173
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	177
Conclusiones.....	177
Contribuciones Teóricas.....	185
Contribuciones Prácticas.....	185
Recomendaciones.....	189
Recomendaciones Prácticas.....	189
Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	190
REFERENCIAS.....	192
APÉNDICE A. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	216
APÉNDICE B. PROTOCOLO DEL CASO.....	217
APÉNDICE C. GUÍA DE LA ENTREVISTA.....	218
APÉNDICE D. PERCEPCIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE GENERAL.....	226
APÉNDICE E. CONTEXTO.....	228
APÉNDICE F. ATLAS-TI – SATURACIÓN DE CÓDIGOS.....	230
APÉNDICE G. ATLAS-TI – AGRUPACIÓN EN FAMILIAS.....	232
APÉNDICE H. ATLAS-TI 5 – RED GENERADA – MARCO CONCEPTUAL.....	235
APÉNDICE I. INFORMACIÓN SOBRE CADA CASO.....	236

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Relaciones de jerarquía e igualdad</i>	156
Tabla 2. <i>Desempeño de la familia</i>	168
Tabla 3. <i>Percepción del desempeño empresa: financiero y de mercado</i>	172



LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Marco de referencia conceptual.....	11
<i>Figura 2.</i> Caso 1.....	105
<i>Figura 3.</i> Caso 2.....	105
<i>Figura 4.</i> Caso 3.....	107
<i>Figura 5.</i> Caso 4.....	107
<i>Figura 6.</i> Caso 5.....	108
<i>Figura 7.</i> Caso 6.....	108
<i>Figura 8.</i> Marco conceptual emergente.....	175
<i>Figura 9.</i> Desempeño empresa familia.....	179



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La literatura sugiere que el conocimiento y las habilidades de los gerentes son pilares de las capacidades gerenciales y que estas debieran ser desarrolladas y mejoradas continuamente a fin de que sean útiles para la compañía (Abraham, Karns, Shaw, & Mena, 2001; Adner & Helfat, 2003; Caldeira & Ward, 2003; Collis, 1994; Hamel & Prahalad, 1996; Helfat & Peteraf, 2003; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984, 1995). En el contexto de las compañías familiares, las capacidades gerenciales surgen como un aspecto crucial para la supervivencia y el logro de la ventaja competitiva (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2004). En el presente estudio se buscó comprender la influencia de las capacidades gerenciales en el desempeño de las compañías familiares.

Se ha sugerido que las capacidades gerenciales, desarrolladas por el Gerente General en su labor en una empresa familiar, tienen cierto impacto en el desempeño de la compañía; tal desempeño en el contexto de la empresa familiar es entendido como el desempeño conjunto de la empresa y de la familia, por lo que es importante el logro de ambos al mismo tiempo (Sharma, 2004).

La investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Los resultados son básicos dentro de un horizonte transeccional. Asimismo, el método usado fue el estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, y el análisis e interpretación de los datos, mediante el análisis del discurso y el uso del *software* Atlas-Ti (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

En el presente capítulo se describe el problema de investigación, el propósito, la importancia, la naturaleza y la pregunta de investigación. También se define el marco de referencia conceptual, los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones del estudio.

Antecedentes del Problema

La compañía familiar es probablemente la forma más antigua de negocio; sin embargo, ha sido objeto de estudio solamente desde la década de 1950. Recién en la década de 1980 fue estudiada de manera sistemática por los investigadores, y desde 1992 se empezó a construir teorías alrededor de este campo de estudio, reconocido como tal en el 2002.

En general, todos los investigadores concuerdan en que si bien el tema de la empresa familiar es nuevo en el campo académico, este tipo de compañía ha atraído la atención de investigadores y asesores, así como de instituciones comprometidas con el estudio y análisis del proceso de sucesión que se da en negocios cuya propiedad pertenece a familias (Brockhaus, 2004; Hatum & Pettigrew, 2004).

Los investigadores de los primeros años de la década de 1950 estaban enfocados en los aspectos de la sucesión, dado que la mayor parte de los propietarios de los negocios familiares empezaban a atravesar por un periodo de preocupación sobre los aspectos concernientes a quién sería el reemplazo del Gerente General. Para muchos fundadores, encontrar al sucesor adecuado era vital para la supervivencia de la compañía.

Por consiguiente, la búsqueda de un miembro de la familia que pudiera satisfacer los requisitos y expectativas del fundador era una de las preocupaciones más importantes de las compañías familiares. En las décadas subsiguientes, se extendió rápidamente el conocimiento acerca de las compañías familiares, en especial en Estados Unidos y Europa; pero, con todo, existen vacíos que no han sido investigados (Dyer, 2003; Dyer & Handler, 1994; Dyer & Sánchez, 1998). Desde 1997 han surgido nuevas inquietudes en la literatura, lo que ha incrementado la atención de los investigadores en los aspectos estratégicos ligados a las personas, como son los atributos del Gerente General, el desarrollo de un sucesor, la flexibilidad de la organización, las capacidades gerenciales, y otros temas

relacionados con la gerencia que involucran al Gerente General dentro del contexto de la empresa familiar. Así, surge la necesidad de desarrollar una investigación rigurosa de los aspectos gerenciales, tales como el descubrimiento de la persona idónea y el consecuente desarrollo del sucesor del Gerente General y de sus capacidades gerenciales (Daily & Dollinger, 1993; Lank, 1995; Littunen, 2003), que se desarrollan cuando se da una serie de factores. Los aspectos personales han sido analizados en varios estudios y las ideas resultantes proveen una visión más amplia del fenómeno que significa la compañía familiar (Sharma, 2004).

En una compañía familiar típica, la alta gerencia y la familia suelen ser una misma; en otras palabras, en una empresa familiar las habilidades individuales y el conocimiento de sus miembros, la historia, las tradiciones familiares y el ciclo de vida de la familia, están unidos para formar un sistema mayor, que tiene cierto impacto en la compañía familiar, mediante el desarrollo de capacidades gerenciales (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2004; Littunen, 2003; Makadok, 2001).

La literatura afirma que la habilidad de un sucesor para adquirir, asimilar y explotar nuevos conocimientos está relacionada con las habilidades y el conocimiento existente (Sharma, 2004). Asimismo, se sostiene que el éxito o el fracaso de una compañía familiar depende del grado en que el sucesor sea capaz de continuar y renovar la visión del fundador de la empresa (King, Solomon, & Fernald, 2001). Por ello, las habilidades y el conocimiento que el sucesor debiera adquirir a lo largo de los años son esenciales para crear capacidades gerenciales, y estas, a su vez, son cruciales para el consiguiente desempeño de la compañía familiar y de la familia misma (Adner & Helfat, 2003).

El concepto de capacidad ha sido estudiado en el ámbito organizacional y ha sido ligado al desempeño del negocio (Niemelä, 2004). Los investigadores manifiestan que hay una relación entre habilidades organizacionales y el desempeño de la compañía; y —dado

que la capacidad gerencial es una capacidad organizacional— que debería haber una relación entre la capacidad gerencial y el desempeño de la compañía (Bailey & Helfat, 2003; Carmel & Tishler, 2004; Henderson, 2003; Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahy, 2005; Winter, 2003). Por tanto, se requiere una comprensión más integrada y completa de las capacidades gerenciales en el contexto de una compañía familiar (Niemelä, 2004).

En el campo de la gerencia del conocimiento, se propone la necesidad de examinar al Gerente General como parte de la alta gerencia y como un factor esencial en el desarrollo de estas capacidades (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2000, 2002; Astrachan & Kolenko, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Stalk, 1992).

Algunas investigaciones sugieren que las habilidades y el conocimiento del Gerente General son una de las bases de las capacidades gerenciales, las cuales, para ser útiles en la compañía y en la familia, deben ser desarrolladas y mejoradas continuamente (Abraham et al., 2001; Adner & Helfat, 2003; Caldeira & Ward, 2003; Sharma, 2004).

Los resultados de un estudio realizado por Adner y Helfat (2003) indican que una compañía adquirirá capacidades gerenciales cuando dentro de ella se interrelacionen y se apliquen tres pilares esenciales: el capital humano (Subramaniam & Youndt, 2005; Van den Bosch & Van Wijk, 2000), el capital gerencial social (Gupta & Govindarajan, 2000) y el capital gerencial cognitivo (Adner & Helfat, 2003); con todos los cuales los gerentes generales construyen, integran y reconfiguran los recursos intangibles de sus organizaciones (Eisenhardt & Martin, 2000; Dougherty, Barnard, & Dunne, 2004).

Hasta la fecha, existen pocos estudios sobre cómo se forman y en qué consisten las capacidades gerenciales. Por tanto, es necesaria la investigación sobre cómo emergen las capacidades gerenciales, de dónde vienen, el esfuerzo que se requiere para construirlas y cómo evolucionan en el tiempo desde la perspectiva de la relación fundador–sucesor

(Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Dougherty et al., 2004; Ethiraj, Kale, Krishnan, & Singh, 2005; Habbershon et al., 2004; Makadok, 2001; Niemelä, 2004).

Un elemento importante en relación con el desarrollo del tema es el conocimiento y la experiencia que el propio investigador posee sobre compañías familiares y sus contactos con la comunidad de investigadores de organizaciones mundiales en este campo, como The Family Firm Institute, The Family Business Network, The Family Enterprise Research Conference y Academy of Management.

La presente investigación, partiendo de los vacíos encontrados en la literatura, pretendió comprender: (a) la relación de influencia de las capacidades gerenciales sobre el desempeño de las empresas familiares; (b) cuál es la capacidad gerencial más relevante según la perspectiva de los propios gerentes generales; (c) cómo ciertos elementos influyen en la construcción de la capacidad gerencial; y (d) cómo la capacidad gerencial varía en el tiempo, según los ciclos de vida de la empresa.

Como punto de partida resulta conveniente recoger los estudios que sugieren la relación de las habilidades y el conocimiento del Gerente General, el capital social y el capital cognitivo, con las capacidades gerenciales (Abraham et al., 2001; Adner & Helfat, 2003; Caldeira & Ward, 2003; Sharma & Rao, 2000); y los estudios que sugieren la relación de capacidades gerenciales con el desempeño de la empresa familiar (Bailey & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Carmel & Tishler, 2004; Henderson, 2003; Hooley et al., 2005; Winter, 2003), donde se reflejan las “dos caras de la misma moneda”: el desempeño de la familia y el desempeño de la compañía (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma, 2004; Sharma & Rao, 2000).

Definición del Problema

En el ámbito internacional, las estadísticas indican que solo 4 de cada 1,000 empresas familiares quedan en manos de la familia al pasar a la tercera generación. En sus

primeros 5 años de vida, 90% de las empresas familiares colapsan; del 10% restante, solo 3.3% pasan a la segunda generación y 0.4% pasan a la tercera generación.

En el Perú, 90% de las empresas tienen origen familiar y posiblemente sigan patrones semejantes a los internacionales; sin embargo, es un fenómeno que no ha sido estudiado y no se han realizado evaluaciones rigurosas de las razones de éxito o fracaso de estas empresas. Situación semejante enfrentan otros países en vías de desarrollo, lo que representa una debilidad internacionalmente reconocida en el campo académico de las empresas familiares (Sharma, 2004). Además, no existen investigaciones rigurosas sobre el tema de capacidades gerenciales en las empresas familiares (Abraham et al., 2001; Adner & Helfat, 2003; Bailey & Helfat, 2003; Caldeira & Ward, 2003; Carmel & Tishler, 2004; Henderson, 2003; Hooley et al., 2005; Winter, 2003).

De acuerdo con estudios previos, uno de los factores externos que influyen en el éxito o fracaso de una empresa familiar es su desempeño gerencial. Dado que existen problemas de sucesión y adaptación que impiden a las empresas perdurar en el tiempo, se hace necesaria una investigación sobre las capacidades gerenciales que influyen en el manejo de la empresa familiar en el Perú, de manera que puedan aumentar sus probabilidades de supervivencia y continuidad.

En este contexto, el presente estudio contribuye a comprender la influencia de las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares peruanas, con el objetivo de incrementar sus probabilidades de supervivencia y continuidad, utilizando el caso del Perú, donde casi la totalidad de las empresas de su economía tienen origen familiar.

Propósito del Estudio

El propósito del presente estudio cualitativo fue establecer un conocimiento básico para comprender la influencia de las capacidades gerenciales desarrolladas por los gerentes

generales, sobre el desempeño de determinadas empresas familiares de la industria de molinos de trigo en el Perú, poniendo énfasis en su proceso de construcción y variación en el tiempo.

Ligado a ello, se propuso abordar temas vinculados con las capacidades gerenciales, como son los de adaptabilidad, liderazgo, transferencia de liderazgo, sucesión y capital social. Asimismo, debido a su carácter descriptivo, los logros de la investigación han estado sujetos al surgimiento de otros temas no previstos.

Finalmente, se propone un marco conceptual emergente en el que el saber gobernar es la capacidad gerencial relevante.

Importancia del Estudio

Estudiar las capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas es importante por varias razones. En primer lugar, resulta necesario identificar las capacidades gerenciales y determinar cómo se forman, dado que la literatura afirma que las capacidades gerenciales son pieza esencial para el éxito de los negocios (Habbershon et al., 2004).

En segundo lugar, toda vez que no existen estudios sobre capacidades gerenciales y sobre desempeño en empresas familiares en el Perú, y dado que la supervivencia y el éxito de estas empresas es una variable que ayuda a mejorar la economía del país (Villarán, 2001), es importante generar investigación que trate los temas propuestos y ponga de relieve la relación entre ellas, con el fin de, indirectamente, contribuir al éxito de la empresa familiar y del país.

En tercer lugar, un estudio de esta naturaleza es importante para estimular la preocupación práctica en círculos académicos en cuanto a crear un programa de empresas familiares y un curso de empresas familiares en las maestrías de Administración.

Finalmente, la presente investigación, la primera realizada en el Perú que aborda las capacidades gerenciales en empresas familiares y su relación con el desempeño, es una contribución a la literatura en relación con las empresas familiares peruanas y con la teoría de las capacidades gerenciales, dado que amplía la comprensión de cuáles son, cómo surgen y cómo evolucionan en el ciclo de vida de la empresa (Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Dougherty et al., 2004; Gill & Johnson, 2002; Morse, 2003; Sekaran, 2003; Sharma & Rao, 2000; Taylor & Bogdan, 2005).

Naturaleza del Estudio

La investigación tiene un propósito descriptivo y se incorpora dentro del paradigma cualitativo. El estudio desarrolla una lógica inductiva basada en la percepción de los gerentes generales, los cuales constituyen la unidad de análisis. Dado que la intención fue llegar a la comprensión del fenómeno bajo estudio sin una aplicación inmediata, los resultados son puros o básicos. El horizonte de tiempo para el análisis es transeccional (Hernández et al., 2003).

La estrategia cualitativa utilizada es la de casos de estudio múltiples bajo un diseño holístico (Yin, 2003, 2004). La muestra fue no probabilística y escogida a propósito mediante un muestreo intencional en el que se seleccionaron casos extremos (Saunders, Lewis, & Thornhil, 2003; Sekaran, 2003; Vieytes, 2004). Esta estrategia se justifica dado que no existen, a la fecha, estadísticas nacionales y actuales sobre empresas familiares en el Perú, lo que hace imposible determinar el universo de empresas familiares.

Los seis casos pertenecen a una sola industria, tal como se recomienda en la literatura para el tipo de análisis planteado (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Hooley et al., 2005; O'Regan & Ghobadan, 2004b). Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas, que luego se analizaron

usando el método del análisis del discurso (Cortazzi, 2003; Creswell, 2003; Saunders et al., 2003) y empleando el sistema de soporte computarizado Atlas-Ti.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron entre los meses de febrero y abril del año 2009, en diversas localidades del Perú, previo consentimiento informado. A los participantes se les garantizó la confidencialidad de la información. Las entrevistas fueron conducidas por medio de un protocolo y guía de entrevista. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para ser incorporadas al programa Atlas-Ti. En el análisis individual de los casos se utilizaron también las notas de campo y el reporte del investigador. Luego se realizó el análisis transversal de los casos.

Pregunta de Investigación

La pregunta principal de investigación del estudio es: ¿Cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares peruanas?

Para dar respuesta a esta pregunta se consideraron: (a) la capacidad gerencial más relevante según la percepción de los gerentes generales; (b) los elementos que participan en la construcción de la capacidad gerencial; y (c) la variación de esos elementos en el tiempo, según el ciclo de vida de la empresa familiar.

Marco de Referencia Conceptual

El uso de teoría antes de la recolección de datos es esencial aun si el estudio es de carácter descriptivo (Yin, 2003). En ese sentido, el marco de referencia conceptual que se presenta permitió al investigador tener un punto de partida para realizar el estudio (Sekaran, 2003).

La literatura sugiere que existe relación entre los capitales humano, social, cognitivo y las capacidades organizacionales (Abraham et al., 2001; Adner & Helfat, 2003; Caldeira & Ward, 2003), y además entre las capacidades organizacionales y el desempeño de la empresa (Bailey & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Henderson, 2003;

Carmel & Tishler, 2004; Hooley et al., 2005; Winter, 2003). Por otro lado, la literatura afirma que las capacidades gerenciales son un tipo de capacidad organizacional, y, por ende, que las relaciones propuestas deberían mantenerse (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Flemming, 2000; Tobin, 1997; Valhondo, 2003; Yu, 2001). Asimismo, que el desempeño de la empresa familiar consiste en la combinación del desempeño del negocio y el desempeño de la familia (Sharma, 2004, 2007). En este sentido, los aspectos financieros y de mercado permiten apreciar la efectividad del proceso de sucesión en una empresa familiar (Gupta & Somers, 1996; Hall, 2004; Morris, William, Allen, & Ávila, 1997; Wang, Watkins, Harris, & Spicer, 2004). Y, a su vez, la armonía familiar permite medir el desempeño de la familia (Malone, 1989; Olson, Russell, & Sprenkle, 1988; Sharma, 1997). El presente estudio hace suya la apreciación de que podría existir una relación entre capital humano, capital social, capital cognitivo y las capacidades gerenciales, y entre dichas capacidades y el desempeño de la empresa familiar.

Las investigaciones a la fecha no profundizan sobre las capacidades gerenciales, ni tampoco se las ha identificado. No se conoce cómo se construyen ni tampoco se conoce su variación en el tiempo (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005; Chandler, 1990; O'Regan & Ghobadan, 2004a; Makadok, 2001; Subramaniam & Youndt, 2005; Van den Bosh & Van Wijk, 2000). Esta investigación pretende cubrir estos vacíos, con la particularidad de poner énfasis en las percepciones de los gerentes generales en cuanto unidad de análisis, siguiendo la sugerencia de la literatura para este tipo de estudios (Wall, Michie, Patterson, Wood, Sheehan, Clegg et al., 2004).

De acuerdo con Maxwell (1996), el marco de referencia conceptual representa lo que el investigador cree que está sucediendo cuando este estudia el problema. De esta manera, en la presente investigación, de manera preliminar, se sugiere el siguiente marco de referencia como herramienta inicial de aproximación a los casos. Este marco de

referencia es el resultado de la literatura analizada, la propia experiencia del investigador en el campo de estudio y la interacción con expertos en empresas familiares (Figura 1).

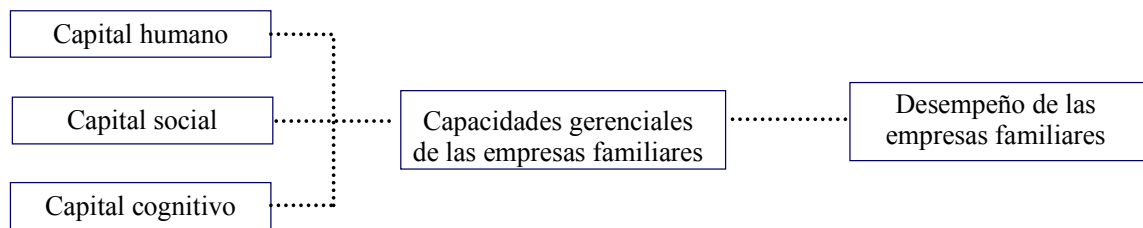


Figura 1. Marco de referencia conceptual.

La presente investigación además tomó en cuenta los temas de adaptabilidad y liderazgo, así como otros relevantes sugeridos en la literatura, dado que son conceptos que permiten aproximaciones al campo de estudio de las capacidades gerenciales.

Definición de Términos

En este estudio se usarán términos como *familia*, *empresa familiar*, *capital humano*, *capital social*, *capital cognitivo*, *capacidades gerenciales* y *desempeño de la empresa familiar*.

El término *familia* hace referencia a la llamada *nuclear*, simple o elemental, que según Silva-Santisteban (1998) es la compuesta por:

Dos adultos de sexo opuesto que viven juntos en una unión generalmente reconocida por la sociedad y en compañía de sus hijos. Donde *parentesco* es el sistema social mediante el cual se ubica a los individuos en una relación de identificación y filiación a través de un determinado vínculo genealógico, tanto consanguíneo como de afinidad. (p. 371)

Una *empresa familiar* es aquella que está legalmente constituida y tiene las siguientes características: (a) es un negocio en el que más de 20% de las acciones pertenecen a la misma familia, relacionadas por vínculos de consanguinidad o por matrimonio; (b) la compañía es percibida por el Gerente General como familiar; y (c) por lo menos un miembro de la familia forma parte del equipo de gerencia de la empresa

(Dodero, 2002; Neubauer, 2003; Neubauer & Lank, 1999; Poza, 2003, 2005; Salomón, 2005; Westhead & Crowling, 1998; Zahra & Sharma, 2004).

Las *capacidades gerenciales* de los gerentes generales de las empresas familiares peruanas serán entendidas como la suma de: (a) *capital humano*, donde las habilidades (Subramaniam & Youndt, 2005) y el conocimiento (Tobin, 1997; Van den Bosh & Van Wijk, 2000) del Gerente General son aplicados a la empresa para resolver problemas (Sharma & Rao, 2000); (b) el *capital social*, entendido como las relaciones y vínculos sociales internos y externos (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007; Chandler, 1990; Makadok, 2001; O'Regan & Ghobadan, 2004a; Pearson, Carr, & Shaw, 2008); y (c) el *capital cognitivo*, que alude a la experiencia del Gerente General, que le permite avizorar el futuro (Adner & Helfat, 2003; Le Breton-Miller & Miller, 2008; Valhondo, 2003; Yu, 2001). Se entiende que con estos, el Gerente General construirá, integrará y reconfigurará los recursos de la organización (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005).

Se entiende *desempeño de la empresa familiar* como el aquel desempeño combinado del negocio y de la familia (Gupta & Somers, 1996; Sharma, 1997, 2004; Wall et al., 2004).

Supuestos

La presente investigación supone lo siguiente: (a) las capacidades gerenciales desarrolladas por los gerentes generales no existen a priori, sino que se ubican en el contexto de cada empresa; (b) dada la relación existente entre las capacidades organizacionales y el desempeño de la empresa, y dado que las capacidades gerenciales son un tipo de capacidad organizacional, es razonable suponer que existe una relación entre las capacidades gerenciales y el desempeño de la empresa (Adner & Helfat, 2003); y (c) se asume que los entrevistados respondieron con honestidad.

Limitaciones

Tal como lo manifiesta Patton: “No existe un diseño perfecto para una investigación; siempre existen concesiones” (2002, p. 87). Esta investigación está sujeta a las siguientes limitaciones: (a) no se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población; (b) la recolección de datos se basó en entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron realizadas en función de la disponibilidad de tiempo de los entrevistados; (c) no pudo ser recabada información secundaria de fuentes académicas de prestigio; y (d) una dificultad para investigar las empresas familiares en el Perú es la falta de una base de datos sobre la cual lograr una muestra representativa; por ello, se usó un muestreo a propósito, lo que disminuye la posible generalización de los resultados.

Delimitaciones

Las delimitaciones del estudio son: (a) la aplicabilidad de los resultados se limita a las empresas del sector industrial peruano indicado; (b) el estudio fue realizado en el Perú en los departamentos de Loreto (1), Lambayeque (1), Lima (2), Junín (1) y Tacna (1); y (c) la unidad de análisis es el Gerente General de las empresas seleccionadas.

Resumen

En el estudio realizado, el investigador buscó comprender cómo influyen las capacidades gerenciales desarrolladas por el Gerente General en el desempeño de las compañías familiares.

La literatura afirma que se requiere una comprensión más integrada y completa de las capacidades gerenciales desarrolladas por el Gerente General en el contexto de una compañía familiar (Niemelä, 2004). Hasta la fecha, existe poca investigación sobre cómo se forman, en qué consisten y cómo influyen en el desempeño de las empresas familiares las capacidades gerenciales, desde la perspectiva de la relación fundador–sucesor (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Dougherty et al., 2004; Ethiraj et al., 2005;

Habbershon et al., 2004; Makadok, 2001; Niemelä, 2004). Así, la presente investigación sostiene la pertinencia de la capacidad gerencial como concepto prioritario de estudio.

El propósito específico del presente estudio cualitativo es establecer un conocimiento básico para comprender cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de determinadas empresas familiares de la industria de molinos de trigo en el Perú, centrándose en su proceso de construcción y variación en el tiempo.

La presente investigación supone lo siguiente: (a) las capacidades gerenciales desarrolladas por el Gerente General no existen a priori, sino que se ubican en el contexto de cada empresa; (b) dada la relación existente entre las capacidades organizacionales y el desempeño de la empresa, y dado que las capacidades gerenciales son un tipo de capacidad organizacional, es razonable suponer que existe una relación entre las capacidades gerenciales y el desempeño de la empresa (Adner & Helfat, 2003); y (c) se asume que los entrevistados respondieron con honestidad.

La investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Los resultados son básicos dentro de un horizonte transeccional. Asimismo, el método usado fue el de estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, y el análisis e interpretación de los datos, mediante el análisis del discurso y el uso del *software* Atlas-Ti (Hernández et al., 2003).

La investigación está sujeta a las siguientes limitaciones: (a) no se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población; (b) el estudio fue restringido a las compañías analizadas dentro de un sector de la industria; (c) la recolección de datos se basó en entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron realizadas en función de la disponibilidad de tiempo de los entrevistados; (d) no pudo ser recabada información secundaria de fuentes académicas de prestigio; y (e) una dificultad para investigar las

empresas familiares en el Perú es la falta de una base de datos que permita tener una muestra representativa, razón por la cual se usó un muestreo a propósito, lo que disminuye la posible generalización de los resultados.

Las delimitaciones del estudio son las siguientes: (a) la aplicabilidad de los resultados se limita a las empresas del sector industrial bajo estudio; (b) el estudio fue realizado en el Perú, en los departamentos de Loreto (1), Lambayeque (1), Lima (2), Junín (1) y Tacna (1); y (c) la unidad de análisis es el Gerente General de las empresas seleccionadas.

El segundo capítulo se concentra en la revisión de la literatura sobre empresas familiares, sus ciclos de vida, su desempeño, las capacidades gerenciales y el contexto bajo estudio.



CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La búsqueda bibliográfica es tanto un examen de la literatura como una fuente de datos secundarios en áreas específicas de interés para el investigador (Sekaran, 2003); ambos ayudan a enfatizar ciertos aspectos considerados importantes para el estudio, así como para la necesaria interrelación entre autores y expertos en el tema (Gay & Airasian, 1992). Así, esta investigación incluye un examen de la literatura existente a fin de descubrir cuáles son los factores que pueden influir en el problema en estudio, obtener una aproximación clara por medio de la percepción de los participantes, identificar el problema claramente y descubrir si el problema es percibido como significativo y relevante por la comunidad científica.

El presente capítulo se ocupa de definir y clarificar lo que se entiende por *negocios familiares*, sus ciclos de vida y su desempeño, así como de las capacidades gerenciales y un análisis del sector de la industria en estudio.

Empresas Familiares

Diversos investigadores han coincidido en formular las siguientes interrogantes: ¿cuál es la diferencia entre una empresa familiar y cualquier otra empresa?, ¿existe realmente una diferencia entre ellas? (Sharma, 2004). La investigación demuestra que las respuestas a estas preguntas son un tanto ambiguas, ya que los investigadores y consultores han contribuido a rodearlas de misterio.

De manera categórica, se puede afirmar que no existe diferencia entre las empresas familiares y no familiares cuando se comparan los aspectos financieros, de manufactura, de mercado y de competitividad. Las diferencias surgen en la manera como son administrados los negocios, el modo en que se conduce la gerencia general y en la forma en que la familia está presente en el proceso de toma de decisiones; en otras palabras, en el comportamiento

de la organización (Biosca, 2000; Bork, 1993; Bork, Jaffee, Heisler, Lane, & Dashew, 1995).

En las compañías familiares, el horizonte de planeamiento es medido en años antes que en trimestres. La empresa familiar es la forma de organización predominante en el mundo, pero pocos estudios se han enfocado en empresas familiares fuera de Europa y de los Estados Unidos (Dyer & Sánchez, 1998).

En las compañías familiares existe un sentido de legado y un sentimiento de confianza, los cuales tienen repercusiones financieras y emocionales en las mismas. Se halla también una responsabilidad hacia los accionistas que pertenecen a la familia. Esto si se considera que la dirección que tomará la empresa es crítica y fundamental para mantener la herencia y el legado familiar (Lank, 1995; Littunen, 2003).

La historia de la empresa familiar está llena de romanticismo, entusiasmo y sacrificio. Esta no es solo la del fundador, sino también la de los otros miembros de la familia. El mayor desafío en administrar una empresa de este tipo está en saber cómo balancear las demandas del mercado con las demandas de la familia. Consecuentemente, el negocio es de la familia y la historia de la familia es la historia del negocio, hasta cierto punto (Breedon, 2003; Koironen, 2002). En una empresa familiar, el bienestar de la familia es la preocupación principal, y más aun cuando se afrontan grandes decisiones, debido a que las decisiones afectan el negocio y también a la familia.

En los estudios sobre los negocios familiares, se ha expresado una notable preocupación en relación con la interacción entre los investigadores, consultores y profesores de este campo. Los investigadores crean estudios que son más tarde revisados y aplicados por los consultores y divulgados por los profesores o conferencistas. Aunque en las décadas pasadas los consultores han escrito extensamente sobre las empresas familiares, desde 1990 son los investigadores quienes han estado tratando de definir lo que

significa *empresa familiar* y además tratando de diferenciar estos negocios de los no familiares, con la intención de generar teorías acerca de este nuevo campo de estudio (Davis, 1968; Davis 1997; Dyck, Maunws, Starke, & Miske, 2002; Janjuha-Jivraj & Woods, 2002), reconocido como tal desde el 2002 (Sharma, 2004).

Mientras que los aspectos que rodean la sucesión de los fundadores de empresas familiares han sido estudiados en detalle y discutidos por investigadores durante muchos años, el desarrollo del sucesor no ha sido examinado de la misma manera (Wasserman, 2001; Westhead & Crowling, 1998). El tema relacionado con el sucesor del Gerente General es nuevo en la investigación y ha despertado interés desde 1997. La literatura propone que se realicen investigaciones sobre la transmisión de habilidades, de conocimientos, de la habilidad de interrelacionarse y del poder tomar decisiones mediante un análisis de diversos escenarios —avizorar el porvenir—, dado que son importantes para asegurar la supervivencia de la empresa familiar (Fairlie & Robb, 2003).

Una empresa familiar es una mezcla única y especial de emociones humanas que involucra lo que significa ser familia y la dinámica lógica de un negocio. Es una empresa en la que la propiedad y el control de los activos deben ser retenidos por el fundador y sus herederos, en otras palabras, por el grupo familiar que intenta mantener y gerenciar el negocio usando a los miembros más capaces de la familia; y en la que el horizonte empresarial es mayor que aquellos de las empresas no familiares (Cromie, Stephenson, & Monteith, 1995; Doder, 2002; James, 1999).

Se puede encontrar varias definiciones y conceptualizaciones de *empresa familiar*. Neubauer y Lank (1999) establecieron que para que una empresa sea considerada familiar, debe haber sido fundada por miembros de una familia y su administración debe haber sido transferida a la siguiente generación de miembros de la familia. Otros autores afirman que las empresas familiares son aquellos negocios en los que más de 20% de las acciones con

derecho a voto se encuentran en manos de la misma familia, relacionada por consanguinidad o por matrimonio; en los que la empresa es percibida como familiar por el Gerente General; y en los cuales al menos un miembro de la familia esté trabajando en el equipo gerencial de la empresa (Dodero, 2002; Neubauer & Lank, 1998; Poza, 2005; Salomón, 2005; Westhead, & Crowling, 1998).

La empresa familiar está considerada como el tipo de negocio predominante en el mundo entero. En un estimado conservador, entre 65% y 80% de los negocios en el mundo podrían ser considerados negocios familiares (Gersick, McCollom-Hampton, Davis, & Lansberg, 1997; Hilbert-Davis, Hilburt-Davis, & Dyer, 2002). Pero se considera que no es posible generalizar una sola definición, debido a que cada estudio es realizado partiendo de una definición ad hoc de *empresa familiar*, y en un contexto y una zona geográfica específicos, por lo que las estadísticas no son comparables.

Algunos investigadores relacionan los negocios familiares con empresas pequeñas y no profesionales. Esto no es completamente cierto, dado que es común encontrar empresas familiares, grandes y pequeñas, que son gerenciadas de manera profesional. Por ejemplo, algunas de las compañías más grandes del mundo son negocios familiares (Litz, 1995).

Las empresas familiares son entidades únicas, en las cuales el negocio y la familia forman una sola unidad. Para el fundador no existe diferencia entre el negocio y la familia, debido a que el negocio es crucial para su éxito personal y para la supervivencia de todos los miembros de su familia. Las empresas familiares pueden ser vistas como tales solamente cuando la intención es la de transferir la gerencia de la empresa a la siguiente generación, puesto que se requiere que por lo menos exista una transferencia generacional para que la empresa sea considerada como *empresa familiar* (Barach, Ganitsky, Carson, & Doochin, 1988; Birley & Muzyka, 1997; Ward, 1988). Los investigadores están de acuerdo

en que cada sucesión incrementa la experiencia, tanto para la familia como para la empresa; sin embargo, la experiencia ganada es mayor cuando la sucesión es de la primera a la segunda generación, dado que las creencias y los rituales son parte de la cultura que se transfiere a los miembros que podrían ser los sucesores en la administración de la empresa, en su dirección y en su propiedad (Astrachan et al., 2000; Daily & Dollinger, 1993).

Con el fin de evaluar en qué medida la familia influye sobre la organización del negocio, Astrachan et al. (2002) crearon una escala que fue subdividida a su vez en tres subescalas: poder, experiencia y cultura. El poder de la familia está relacionado con la propiedad, esto es, con la gerencia general y con la gobernabilidad. La experiencia se mide por la dedicación de los miembros de la familia al negocio. Y la cultura es entendida como el compromiso de la familia con el negocio y con los valores familiares. Los resultados de la investigación indican que es necesario confirmar si existen subculturas dentro de las empresas familiares o si la cultura prevalente en el Gerente General refleja la del fundador.

Los fundadores tienen gran influencia en la cultura y en el desempeño de empresas de este tipo. Así, una ventaja competitiva distintiva de la empresa familiar es que esta genera cohesión entre los miembros de la familia propietaria, basada en la pertenencia al grupo y en el ser parte de la riqueza de la familia. La cohesión es muy valorada en el negocio familiar, pues tiene un impacto favorable sobre el negocio. A lo largo de las generaciones, estos valores familiares llegan a sentar las bases de una cultura familiar, además de que llegan a convertirse en una ventaja competitiva para las empresas familiares. Por lo tanto, es importante que el Gerente General sea capaz, y que además sea un miembro de la familia, para que la empresa familiar logre el éxito y sobreviva a lo largo del tiempo manteniendo una cultura y unos valores característicos que sean consecuentes con los de la familia (Daily & Dollinger, 1993; Flórez-García-Rada, 1994).

Hay entonces una relación entre una empresa eficiente y las capacidades de los miembros de la familia que trabajan en la misma. Los miembros de la familia comparten una visión común al mismo tiempo que desarrollan un cierto compromiso hacia la empresa, lo cual genera una relación armónica entre ellos. Además, ayudan a mantener la eficiencia de la empresa, ya que la compañía genera un mayor compromiso en la familia que trabaja en ella, y, por lo mismo, enriquece las relaciones entre sus miembros (Dodero, 2000; Drozdow & Carroll, 1997; Ram & Holliday, 2003). Con ello se mantiene la armonía familiar y se minimizan las crisis familiares, siempre y cuando la empresa familiar esté creciendo y produciendo resultados positivos, de manera que sus accionistas —y, por ende, los miembros de la familia— disfruten de los incrementos de sus dividendos. De esta manera, el desafío que enfrentan las empresas familiares es que se genere un crecimiento que esté acorde con el crecimiento de la familia (Fairlie & Robb, 2003).

En las primeras etapas de la vida de una compañía el fundador está más preocupado en generar crecimiento, pero a medida que la empresa madura dentro de su ciclo de vida, lo estará más en encontrar al miembro de la familia que pueda satisfacer sus expectativas de mejor manera. Así, buscará al que posea las habilidades y conocimientos que se requieren para administrar el negocio manteniendo el éxito. Dentro de las empresas familiares, la probabilidad de encontrar a un miembro de la familia que tenga estas habilidades específicas, además del conocimiento que se requiere para tomar el control de la empresa, es alta (Fritz, 1997; Nass, 1994).

La continuidad de la empresa familiar está relacionada con la manera en que los sueños de las diversas generaciones están relacionados y con cómo mantener el sueño colectivo. Ese sueño está basado en la visión del fundador, que inspira entre los miembros de la familia el fuerte compromiso de trabajar, colaborar y alcanzar los ideales del negocio

familiar, y, al mismo tiempo, de mantener unida a la familia (Amat, 2000; Lansberg, 1999, 2000).

La empresa familiar es considerada la forma más común de negocio en el mundo, pero es, al mismo tiempo, una forma de organización compleja. Los negocios de familia tienen ventajas y desventajas comparados con los negocios no familiares. Los investigadores concuerdan en que los aspectos positivos de las empresas familiares sobrepasan los aspectos negativos (Sharma, 2004). Entre las principales ventajas de las empresas familiares, los autores de la literatura pertinente sugieren: (a) visión de largo plazo, sostenida por inversiones a largo plazo; (b) mayor similitud entre los accionistas; (c) cultura armoniosa; (d) vasto conocimiento de las demandas del consumidor, en términos de calidad e imagen de marca; (e) visión estratégica del fundador compartida por la familia; (f) entrenamiento de su sucesor o sucesora; (g) rápida toma de decisiones; (h) compromiso de la familia con el éxito del negocio; (i) tendencia a enfatizar la alta calidad de productos y servicios; y (j) lealtad con los empleados y todos aquellos involucrados con la conducción del negocio. Es decir, no solo se requieren los conocimientos y las habilidades en el aspecto humano, sino que también se debe poseer visión estratégica y la capacidad de interrelacionarse con miembros dentro y fuera de la organización (Anderson & Reeb, 2003; Gersick et al., 1997; Lank, 1995; Neubauer & Lank, 1999).

Sin embargo, los negocios familiares también tienen puntos débiles, principalmente relacionados con el gobierno de la empresa; por ejemplo: (a) resistencia al cambio y al profesionalismo; (b) excesivo secretismo del Gerente General acerca del negocio; (c) exceso de control; (d) duplicidad de funciones dentro de las gerencias de la empresa; (e) dificultad en atraer miembros externos con talento; (f) nepotismo llevado a extremos; (g) falta de liderazgo; (h) demanda de dividendos más altos por parte de los miembros

familiares que participan en la propiedad; (i) falta de planeamiento para la sucesión; (j) pérdida de una visión estratégica en el proceso de toma de decisiones; (k) ausencia de disciplina organizacional entre los miembros de la familia; y (l) improvisación en la operación diaria del negocio (Gersick et al., 1997).

Si bien algunos estudios afirman que se debe separar *familia de empresa*, existe una estrecha relación entre la familia, el negocio y los miembros individuales de la familia que forman parte de la organización. Cualquier análisis de una empresa familiar debiera tomar en cuenta estas relaciones, debido a que es difícil obtener una comprensión profunda de las empresas familiares si se separa a la familia del negocio. Son las empresas familiares las que le dan significado a la familia y es la familia la que depende del negocio; estas relaciones les dan ventaja competitiva a las empresas familiares y permiten que sean sostenibles en el tiempo (Doderó, 2002; Janjuha-Jivraj & Woods, 2002; Neubauer & Lank, 1999; Poza, 2003, 2005; Westhead & Crowling, 1998).

Con el fin de mantener el negocio operativo y en manos de la familia, el fundador y los miembros de la familia deben pensar en el proceso de sucesión con varios años de anticipación. La sucesión y la preparación de un posible sucesor es la preocupación más grande para la supervivencia de una empresa familiar, por lo que un aspecto principal es la identificación, dentro o fuera de la familia, de una persona o grupo de personas con ciertas habilidades y conocimientos que se requieren para administrar el negocio. El proceso de preparar al nuevo sucesor con las habilidades, conocimientos y visión —del fundador— debiera ser iniciado por el fundador mismo y, además, continuado por las generaciones subsiguientes (Aronoff, 2000; Aronoff, Astrachan, & Ward, 2002; Aronoff & Ward, 2000; Barach et al., 1988).

Para comprender mejor cuáles son los requisitos necesarios para un posible sucesor a la gerencia general de una empresa familiar, estos deben ser analizados a lo largo del

ciclo de vida de la empresa y de la familia (Alexander, 2002, 2004; Arce, 1994; Astrachan et al., 2002; Smith, Mitchell, & Summer, 1985).

Ciclo de Vida de las Empresas Familiares

¿Cuándo se debe comenzar a preparar al futuro sucesor de la empresa? Esta es la pregunta esencial que enfrenta el fundador, y las futuras generaciones, con el objeto de mantener la empresa dentro de la familia. El concepto *ciclo de vida* permite identificar el momento apropiado para la sucesión.

El *ciclo de vida* es un concepto útil no solamente para determinar cuándo debe empezar el proceso de sucesión, sino también para identificar y comprender cuándo se debe comenzar a desarrollar en el sucesor de la gerencia general el capital humano, la facilidad de interrelacionarse, el capital social, la visión estratégica y el capital cognitivo que el fundador considere más apropiados (Amin & Cohendet, 2004; Anakwe, Hall, & Schor, 2000; Argyris, 1999; Flemming, 2000; Hughes, 1990; Jawahar & McLaughlin, 2001; Trice & Beyer, 1991).

Algunos autores sostienen que todo cambio es precedido por una crisis, que cada evolución es seguida por una revolución (Alexander, 2004). En este sentido, las empresas familiares entran en un periodo de conflicto si el proceso de sucesión no está debidamente planificado. Un aspecto importante para evitar el conflicto es identificar y desarrollar habilidades —como las entiende el fundador— desde etapas tempranas en el ciclo de vida de la empresa y dentro del periodo de vida de las familias. Por lo tanto, el fundador debe tratar de involucrar a los miembros de la familia en el negocio desde una edad temprana, para así transmitirles ciertos conocimientos y habilidades; además de que comprendan el negocio para que puedan interrelacionarse y planificar a futuro. Debido a que una empresa familiar es compleja, esto no es tarea fácil, sobre todo por la interdependencia entre el ciclo

de vida de la empresa y el ciclo de vida de la familia (Carlock & Ward, 2001; Fynn & Forman, 2001; Mintzberg, 1984; Mintzberg et al., 1999; Murray, 2003).

No ha sido establecida claramente en la literatura la importancia de identificar y transferir, a los posibles sucesores a la gerencia general, las habilidades, conocimientos, relaciones sociales internas y externas, así como la experiencia para poder proyectarse en el tiempo, ello a pesar de que son elementos cruciales para el éxito futuro de la empresa familiar (Subramaniam & Youndt, 2005). Por ejemplo, desarrollar las habilidades de liderazgo en una empresa familiar le toma al fundador entre 25 y 30 años, por lo que se recomienda que el entrenamiento al sucesor comience a edad temprana (Anderson & Zeithaml, 1984; Gupta & Chin, 1994; Lee, 1996; Murray, 2003).

Levinson (1988) sugiere que el ciclo de vida del liderazgo tiene tres fases. La primera, llamada de *proximidad*, comprende entre los 25 y 35 años de edad, que es cuando el individuo adquiere experiencia y habilidades gerenciales. Una segunda, denominada *generativa*, comprende entre los 35 y 55 años de edad, que es cuando además de adquirir las habilidades de liderazgo, es importante mejorarlas y enseñarlas a los gerentes jóvenes. Por último, está la fase de integración, desde los 55 años de edad en adelante, cuando se aprenden las habilidades de modernización. Es importante señalar que existe una relación entre el tamaño de una organización y su edad. La mayor crisis de crecimiento que afronta una empresa familiar es cuando el sucesor tiene entre 35 y 50 años de edad. En esta etapa, la compañía tiene teóricamente entre 25 y 35 años, y es en este contexto que se da la primera sucesión. Si el futuro sucesor no ha adquirido todo lo necesario, no será capaz de administrar la compañía con éxito (Hult, Tomas, Snow, & Kandemis, 2003; Quinn & Cameron, 1983).

El ciclo de vida pone énfasis en los aspectos relacionados con el proceso de sucesión, a la vez que resalta la necesidad de que el fundador haga conocer su propia

visión a las generaciones futuras. Aunque ello es solo posible entre la primera y segunda generación, dicha visión puede seguir presente en la familia de las siguientes generaciones y, por ende, en la empresa. El estudio de los ciclos de vida de las empresas familiares debe permitir al investigador relacionar cada etapa en el ciclo de vida de la compañía con el ciclo de vida del fundador y el ciclo de vida del futuro Gerente General. Estas etapas serán determinadas sobre la base de los periodos de crisis por los cuales atravesó y atravesará la empresa familiar (Adizes, 1979, 1994; Dodge, Fullerton, & Robbins, 1994; Dodge & Robbins, 1992; Miller & Friesen, 1983).

Como parte de la investigación, se sostiene que tanto el ciclo de vida del fundador como el del sucesor repercuten en el ciclo de vida de la empresa familiar. Asimismo, se da énfasis al hecho de que las capacidades gerenciales de las empresas familiares son dinámicas por sí mismas y que ellas pueden cambiar y evolucionar a lo largo del ciclo de vida de la compañía, e impactar en el desempeño de la empresa familiar (Flemming, 2000; Milliman, Von Glinow, & Nathan, 1991; Sharma, 2004).

Desempeño de las Empresas Familiares

El hecho de que los líderes de organizaciones y los fundadores de compañías tengan considerable influencia en el desempeño de sus empresas es aceptado por la mayoría de los investigadores académicos; sin embargo, se ha dado poca importancia al análisis del desempeño de las empresas familiares (Aronoff & Ward, 2000).

En la literatura, el desempeño de la compañía familiar ha sido discutido desde varias perspectivas. Por ejemplo, se afirma que en los países en desarrollo, los impuestos y la legislación de impuestos influyen en las empresas familiares, y llevan a que algunos líderes intenten minimizar los impuestos a fin de retener dentro de la familia los “frutos de su labor” (Sharma, 2004, p. 6). Es por eso que se asume que los resultados financieros de las empresas familiares quizás no reflejen adecuadamente su desempeño real, lo que podría

distorsionar el análisis, sobre todo en empresas pequeñas o medianas que aún no cuentan con un gobierno de la empresa apropiado y acorde con la legislación vigente de cada país.

Según Sharma (2004), el desempeño de las empresas familiares debe ser entendido como el desempeño conjunto de la familia y del negocio, por lo que es de vital importancia que ambos sean analizados al mismo tiempo. Así pues, las variaciones en el desempeño de una empresa familiar pueden ser conceptualizadas sobre la base de una matriz en la que se analice el desempeño de la familia y el desempeño de la compañía, esto es, en un análisis bidimensional: familia y empresa. La dimensión de la familia se relaciona con la armonía familiar; y la dimensión de la empresa, con el desempeño financiero y del mercado. Un buen desempeño en la dimensión familiar está relacionado con la acumulación de capital emocional, mientras que un buen desempeño en la dimensión de la empresa está reflejado en el incremento de participación de mercado y rendimiento financiero (Salinas, 1992; Sharma, 2004).

Recientes investigaciones sugieren la conveniencia de realizar más estudios de acuerdo con este modelo. La aplicación de esta matriz para analizar el desempeño de una compañía familiar puede demostrar que el capital emocional es tan importante como el capital financiero. Es decir, que las decisiones más importantes estarán guiadas por el bienestar conjunto de la empresa y el de la familia. Además, el desempeño de la compañía familiar es una pieza válida para evaluar la efectividad de la sucesión (Sharma, 2004).

Para medir el desempeño de la empresa se usaron los conceptos propuestos por Gupta y Somers (1996) y además recomendados por otros autores para este tipo de investigación (Carmel & Tishler, 2004; Hall, 2004; Morris et al., 1997; Wang et al., 2004). El desempeño de la familia es medido mediante indicadores de capital emocional o armonía. La armonía es definida como el grado de respeto, confianza y comprensión entre los miembros de la familia; y los indicadores por ser usados incluyen la relación emocional

entre los miembros de la familia, la confianza, el respeto, la armonía entre ellos y el grado de comunicación abierta entre ellos (Davidson, 2003; Mitchell, Morse & Sharma, 2003; Sharma, 1997, 2004).

En el contexto de la empresa familiar, las capacidades gerenciales parecen ser cruciales para el desempeño de la empresa, por ser fuente para la adquisición de ventajas competitivas y para la supervivencia de la empresa y de la familia en el largo plazo (Habbershon et al., 2003).

Capacidades Gerenciales

En los últimos años ha surgido preocupación entre los investigadores sobre el tema de las capacidades gerenciales en el contexto de las empresas familiares, por lo que sugieren que se genere más investigación académica sobre ellas (Daily & Dollinger, 1993; Day & Nedungadi, 1993; De Bono, 2003; Dutta, Narasimhan, & Rajiv, 2004; Lank, 1995; Littunen, 2003).

Las capacidades han sido estudiadas en el ámbito organizacional y relacionadas con el desempeño del negocio (Niemelä, 2004). Los resultados de esos estudios indican que existe una relación entre las capacidades organizacionales y el desempeño del negocio (Adner & Helfat, 2003; Carmel & Tishler, 2004; Henderson, 2003; Hooley et al., 2005; Winter, 2003). Dado que las capacidades gerenciales son un tipo de capacidad organizacional, los estudios manifiestan que la relación debería mantenerse (Niemelä, 2004). De acuerdo con los investigadores en el campo de la gerencia del conocimiento, es necesario identificar a la persona que cumple un papel clave en la alta gerencia, como el constructor que desarrolla en la empresa las capacidades requeridas, incluyendo las capacidades gerenciales (Nonaka & Takeuchi, 1995; Stalk & Hout, 1990).

Katz (1974) estableció que, a fin de construir un mejor equipo de gerencia, las organizaciones necesitan una combinación de capacidades que se derivan de las

habilidades técnicas, conceptuales y humanas. La investigación realizada por Dougherty et al. (2004) propuso que existe la necesidad de saber qué son las capacidades gerenciales y cómo evolucionan en el tiempo. El estudio afirma que existe un vacío en el conocimiento de capacidades gerenciales, en cómo se forman, qué esfuerzo gerencial se requiere para construirlas, y si evolucionan en el tiempo de la manera en que evolucionan las capacidades organizacionales (Ethiraj et al., 2005; Fahy & Smithee, 1999; Habbershon et al., 2003; Niemelä, 2004).

Una compañía puede adquirir las capacidades gerenciales mediante las relaciones entre tres pilares principales: el capital humano gerencial, el capital social gerencial y el capital cognitivo gerencial (Adner & Helfat, 2003; García-Álvarez, Lopez-Sintas, & Saldaña-Gonzalvo, 2002; King & Tucci, 2002). Si bien la literatura sostiene que en la base de las capacidades gerenciales están esos tres pilares, no ha sido reportada en la literatura una relación de las capacidades gerenciales en las empresas familiares. Es decir, se requiere profundizar sobre las habilidades, conocimientos, relaciones sociales y capacidad de prever el futuro.

El capital humano gerencial surge del conocimiento del Gerente General y de las capacidades individuales aplicadas al negocio (Adner & Helfat, 2003; Subramaniam & Youndt, 2005; Van den Bosch & Van Wijk, 2000); el capital social gerencial surge de la habilidad del Gerente General en compartir y homogenizar el conocimiento mediante las relaciones sociales internas y externas (Gupta & Govindarajan, 2000); y el capital cognitivo está relacionado con la adquisición del conocimiento por medio del razonamiento y la intuición sobre el futuro de la compañía (Adner & Helfat, 2003; Korhies & Morgan, 2005).

El capital humano es considerado muy importante para asegurar de cierta manera el éxito del desempeño del Gerente General en el negocio, dado que la experiencia de vida y la experiencia de trabajo previas son clave en el papel que cumplirá en la empresa familiar.

El tema de quién es considerado el sucesor más apropiado en una empresa familiar no ha recibido mucha atención en la investigación registrada sobre este tipo de negocio. Sin embargo, los investigadores sí han realizado estudios sobre los atributos que debe poseer el Gerente General de una empresa familiar como base del capital humano (Borghans, 2001; Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Sharma & Rao, 2000). Las habilidades personales —atributos discretos que una persona puede adquirir en el tiempo y que pueden ser enseñados o transferidos— permitirán que el individuo aplique sus conocimientos y características personales para culminar tareas (Boyatzis & Kolb, 1995; Chrisman et al., 1998). Algunas de estas habilidades o atributos pueden ser adquiridos mediante el estudio, y otros, a través de la experiencia dentro y fuera del trabajo. Otros podrán ser transferidos de generación en generación. Asimismo, es recomendable que el sucesor del Gerente General adquiera algunas habilidades del fundador, por medio de la relación —familiar y laboral— previa y posterior al proceso sucesorio (Sharma, 2004).

Una selección apropiada de conocimientos a lo largo de la vida del sucesor del Gerente General le permitirá a aquel adquirir un nivel adecuado de comodidad y confianza en el manejo de la empresa. Asimismo, las experiencias adquiridas y el conocimiento absorbido a lo largo de la vida de un líder en potencia, le permitirán comprender el fenómeno del negocio en el que está inmerso, así como la realidad y el contexto en el que este se desarrolla. Con ello, el nuevo Gerente General será capaz de encontrar las mejores soluciones para el bienestar de la familia, la empresa y el país; además, debe tener claro cómo aplicar el conocimiento y cómo usar la información disponible para solucionar

problemas específicos (Hedlung, 1994; Fiegener, Brown, Prince, & File, 1996; Tobin, 1997).

Sin embargo, para comprender la formación de capacidades gerenciales se requiere analizar algo más que habilidades y educación, y es que los atributos personales que subyacen a estos requisitos deben ser también incluidos. Estos pueden ser heredados y además desarrollados en el tiempo (Katz, 1974). Entre los requisitos que es necesario que tenga el sucesor del Gerente General están: el sacrificio personal, la buena reputación, la lealtad como empleado, la unidad y participación entre los accionistas y la gerencia, sensibilidad social y una participación activa en la comunidad (Donnelley, 1964; Gudmundson, Toser, & Hartman, 2003). Sobre este mismo punto, Skinner (1997) menciona cuatro áreas relacionadas: actividades cognitivas o académicas, que pueden ser enseñadas o transferidas; actividades genéricas, como la solución de problemas y la comunicación, que también pueden ser transferidas; actividades técnicas, tales como ser capaz de dar una descripción clara del trabajo y los estándares de la industria, que están vinculadas a las habilidades académicas; y, por último, las actividades suaves o maleables, que incluyen actitudes hacia el trabajo como la motivación, la buena voluntad y la disposición.

Los rasgos de personalidad de los gerentes generales —también denominados *habilidades suaves* o *actitudes*— incluyen la flexibilidad, la reputación, el poder, la autoconfianza y la persistencia. Las características demográficas del Gerente General están formadas por la afinidad con su posición, el número de años en la misma posición, la edad, la carrera personal, la experiencia funcional, la educación, las raíces socioeconómicas, la posición financiera y la educación formal (Denison & Mishra, 1995; Howell & Higgins, 1990; Papadakis & Bourantas, 1998; Sharma, 2004; Tucker, Sojka, Barone, & McCarthy, 2000).

Las investigaciones realizadas por Chrisman et al. (1998) y por Sharma y Rao (2000) indican que hay un grupo de atributos generales que el Gerente General debe poseer. Estos se encuentran en la línea del capital humano requerido para la creación de capacidades gerenciales. Así, los factores referidos en las investigaciones previas son: la edad, el género, las relaciones de sangre, el orden de nacimiento, el nivel de educación, la agresividad, la integridad, la inteligencia, la creatividad, el deseo de tomar riesgos, la independencia, la autoconfianza, la experiencia en el negocio, la experiencia previa, el desempeño anterior, las habilidades y experiencia financieras, las habilidades y experiencia en marketing, las habilidades y experiencia interpersonales, las habilidades y experiencia técnicas, el planeamiento estratégico, la habilidad en tomar decisiones, la compatibilidad con el fundador, el compromiso con el negocio, la participación con acciones de la empresa, la relación personal con el Gerente General en turno, la confianza con los miembros de la familia, el gozar de una alta credibilidad con los miembros de la familia y el respeto hacia los miembros de la familia —tanto activos como inactivos— y los empleados.

Katz (1955, 1960, 1974), en una serie de estudios seminales sobre las habilidades del gerente, identificó tres dimensiones que determinan la efectividad de un gerente: habilidades técnicas, humanas y conceptuales; adicionalmente, las habilidades operacionales también son importantes en el caso de un Gerente General, dado que él debe ser competente, tener conocimiento de la industria en la que se desarrolla su compañía y tener experiencia previa en manufactura (Skinner, 1997).

Aprender ciertos conceptos tempranamente en la vida otorga a la gente joven más posibilidades para desarrollar una mejor actitud y comprender lo que una familia significa; en ese sentido, un niño requiere aprender a amar, a respetar, a ser disciplinado y a sentirse

seguro desde que nace hasta la edad de 8 años (Poza, 1996, 2003), pues ello es de vital importancia para el desarrollo de las características de un líder ideal (Levinson, 1988).

Por lo tanto, es importante que quien ceda el “bastón de mando” transmita de alguna forma el capital humano, social y cognitivo, de generación en generación, para asegurar la supervivencia de la compañía dentro de la familia. Asimismo, es importante que las futuras generaciones comprendan la vida que tuvo el fundador y conozcan cuáles fueron sus motivaciones, experiencias, trayectoria de vida, y la influencia del ambiente en él (Bachkaniwala, Wright, & Ram, 2001; Fairlie & Robb, 2003). A fin de lograr el éxito, el fundador debe ser inteligente y capaz de adaptar la organización a las habilidades, conocimientos, perspectivas y valores que debiera tener el Gerente General de la siguiente generación (Barach et al., 1988; Beckhard & Dyer, 1983). Es recomendable que los fundadores busquen entre los posibles futuros sucesores a aquellos que emulen sus propias habilidades y talentos particulares. Los aspirantes a suceder al Gerente General deben hacerse a sí mismos la siguiente pregunta: ¿Tengo las habilidades necesarias para administrar exitosamente la empresa familiar? De manera interesante, se afirma que la respuesta a esta pregunta vendrá primero del fundador (Chung & Yuen, 2003).

Así pues, un sucesor que pretenda tener éxito en la gerencia general de una empresa familiar requiere de ciertas características adicionales, como son la agudeza para el negocio, el liderazgo, una visión clara de la empresa y la familia, compromiso con el sueño personal del fundador, profunda comprensión del negocio, habilidad para liderar a los miembros de la familia y carisma (Lansberg, 1999).

Liderazgo junto con *adaptabilidad* son conceptos que parecen, además, ser la base de las capacidades gerenciales (Habbershon et al., 2003). Donde *adaptabilidad* representa el acomodarse a la situación y se define como la capacidad que facilita, como parte de una estrategia de gestión, el logro del desempeño empresarial en un contexto cambiante.

Así, los determinantes de la adaptabilidad son: (a) *Resilance* (Sensibilidad. Menor deuda. Perspectiva de la historia), (b) Proactivo (Cerca del cliente. Diversificar. Integración vertical. Estilos heterogéneos), (c) Compartir (Innovar constantemente. Cambio cultural. Valores homogéneos. Mente abierta. Reinvertir constantemente. Trato a empleados. Comportarse exitosamente), (d) Tenacidad (Sentido y misión. Seguridad personal. *Stewardship*. Pasión por el negocio) y (e) tener un destino definido y poder cambiar de rumbo rápidamente (Hit & Ireland, 2002).

Carlock y Ward (2001), aplicando el marco conceptual de Mintzberg para las grandes corporaciones y con la intención de clasificar las características gerenciales que debe poseer la generación que sucede al fundador de la empresa familiar, propusieron que las principales características de un líder son: (a) las variables interpersonales; (b) los roles informativos, tales como monitor, diseminador y comunicador; (c) la toma de decisiones en el negocio; (d) la capacidad de solución de problemas; (e) ser asignador de recursos; y (f) negociador.

Las empresas familiares requieren que su futuro líder sea el sucesor más capaz y calificado para dirigir el negocio, además de la excelencia en la administración, la diligencia, que tenga iniciativa, que tenga un estilo de vida sencillo y que sea austero. Ello con el fin de que tenga éxito en la organización (Flemming, 2000; McCauley, 2004). Se entiende que los líderes son personas conscientes que pueden controlar sus propias emociones y las de los otros, que son pensadores reflexivos, con intelecto, energía, tenacidad y pasión por el trabajo, y a los que las demás personas siguen. Además, que se dan tiempo para todo —aun para entrenar a su propio personal— y que mantienen en el tiempo una amplia comprensión de la industria en la que se desenvuelven (Skinner, 1997).

El liderazgo y la gerencia están estrechamente vinculados porque es el Gerente General quien gobierna el destino de la organización. Weymes (2003) formuló la siguiente

pregunta: ¿Son los líderes simples personas con características extraordinarias o es que tienen un talento mítico, un don raro que no poseen los mortales ordinarios? Una persona permanece como líder siempre que mantenga las características descritas y, sobre todo, que continúe liderando, esto es, siempre que tenga seguidores (Fritz, 1997). Los investigadores han sugerido que el liderazgo puede ser aprendido con entrenamiento. Kouzes y Posner (2002) argumentan que el liderazgo no solo se da en las personas carismáticas, sino que es un proceso que la gente usa cuando da lo mejor de sí y con ello influencia a otros a hacer lo mismo.

Fritz (1997), evocando a Shakespeare, sugiere que algunas personas nacen o se educan para liderar negocios, otros buscan el liderazgo y existen los que hacen que se les otorgue el liderazgo. De ello concluye que una característica adicional de los líderes de las empresas familiares es que son personas que poseen autoconfianza, seguridad personal, conciencia de los aspectos personales del negocio, decisión, y que saben cómo delegar y motivar. Además, que un líder revela sus propias debilidades; planea sus acciones con tiempo, de manera metódica y con consistencia; administra a los empleados con empatía, pero reflejando fortaleza; y, por último, sabe cómo utilizar las diferencias individuales de mejor manera. Carreon (2003), por su parte, definió las características que forman a líderes de excelencia, y destaca que deben mostrar integridad y humanidad, ser realistas y conectados a la vida real, ser competentes, tener pasión por el éxito, ser leales a las personas que los rodean, respetar a todos y tener la visión y el coraje de reflejar todo esto en otras personas del negocio.

Los gerentes y los académicos han mostrado su interés en la relación entre los estilos de liderazgo y el éxito de las empresas. Los líderes requieren ser eficientes y efectivos, y para esto requieren desarrollar su capital social, su capital cognitivo y su capital humano. Los líderes deben ser también visionarios, estar altamente motivados y,

sobre todo, tener una *responsabilidad arquitectónica*, porque deben ser los diseñadores de las organizaciones. Deben mantener un balance entre control y monitoreo, y ser a la vez flexibles y sensibles. Los líderes deben saber cómo tomar riesgos, cómo ser persuasivos e innovadores, deben saber ser persistentes, además de hábiles para encontrar el deseo del logro, la ambición, el trabajo fuerte, la competitividad y la constante búsqueda de estándares sociales (Adner & Helfat, 2003; Bennis, 1989; Bennis & Nanus, 1985; Conger & Benjamin, 1999; Davis & Newstrom, 2003; Kets de Vries, 1991; Sarros, Gray, & Densten, 2002; Weymes, 2003).

El liderazgo del Gerente General debe ser entendido en el contexto de la empresa y de la familia. Aun cuando el líder reporta a los accionistas de la empresa, los otros miembros de la familia deben ser considerados como personas relacionadas con la compañía, por lo que se requiere un gobierno adecuado que permita canalizar las inquietudes de la familia sobre la empresa (Sharma, 2004). Lo que los sucesores del Gerente General aprenden en la escuela y la universidad es conocimiento básico y general, que no es considerado como suficiente en sí mismo para afrontar adecuadamente el mundo real. Ellos deben comprender cuáles serán los papeles que desempeñarán con el fin de expandir la empresa a lo largo del tiempo, y comprender además el papel y el impacto de la familia en la empresa.

Así, un sucesor necesita cultivar su capital social, el cognitivo y el humano en el tiempo, a fin de aplicarlos a la empresa en función de los cambios que ella experimenta en el tiempo, y mantener el fin de crear riqueza y nutrir las relaciones de negocios y en la familia. Además, el nuevo Gerente General debe tener capacidad intelectual, un cierto nivel de educación y la experiencia que le permita tomar las mejores decisiones de negocios. Así, mediante la aplicación en la empresa de los capitales descritos, el Gerente

General podrá crear en la empresa las capacidades gerenciales (Chung & Yuen, 2003; Habbershon et al., 2003).

En el curso del presente estudio se pretende identificar aquellas capacidades gerenciales que parecen ser importantes en las empresas familiares —de acuerdo con la perspectiva de la relación fundador–sucesor y en el contexto en el cual se desenvuelve la empresa— para el logro de un buen desempeño, pues es mediante esas capacidades gerenciales que los gerentes generales integran y reconfiguran los recursos humanos y las competencias organizacionales intangibles (Abraham et al., 2001; Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Carmel & Tishler, 2004; Chandler, 1990; Chrisman, Chua, & Sharma, 1998; Dougherty et al., 2004; Eisenhardt & Martin, 2000; Henderson, 2003; Hooley et al., 2005; Makadok, 2001; O’Regan & Ghobadan, 2004b; Sharma & Rao, 2000; Valhondo, 2003; Winter, 2003).

Contexto de la Investigación

La literatura recomienda que el contexto en el que se desarrolla la investigación sobre las empresas familiares debe ser neutral, y que esta sea realizada en un solo sector industrial (Adner & Helfat, 2003; Boecker, & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Hooley et al., 2005; O’Regan & Ghobadan, 2004b). En ese sentido, la presente investigación se realizó en el sector molinos de trigo en el Perú, con la intención de entender a las empresas en su contexto y lograr una mejor comprensión de las etapas por las que atravesó dicho sector industrial en los últimos años. Con ese propósito, para el análisis del sector industrial se siguió el modelo propuesto por Bain y Mason (Adams & Brock, 2001; Alcorta, 1987; Badcock, Cramer, & Nelson, 1995; Eguren-López, Fernández-Baca, & Tume-Torres, 1981; Lipczynski & Wilson, 2001). Se presenta el análisis del sector industrial resaltando los orígenes de la industria, su estructura, su conducta y la

política de gobierno relevante. Mediante el análisis conjunto de las variables, se identifican las etapas por las que atravesó la industria seleccionada en los últimos años.

Introducción

Después de la liberalización del mercado peruano en 1991, la industria de molinos de trigo en el Perú se ha mantenido concentrada en unas pocas compañías hasta el presente. Algunas han estado en la industria por muchos años, pero su estructura de propiedad ha cambiado considerablemente: ahora son de propiedad de compañías extranjeras. Este factor es muy importante para un futuro análisis y comprensión de la concentración y el consecuente alineamiento de los nuevos entrantes al sector, y también para explicar el oligopolio no cooperativo que prevalece en este sector de la industria peruana.

Varias de las compañías del sector están integradas verticalmente, tanto hacia atrás como hacia adelante. Una de estas compañías, por ejemplo, produce 40% de las galletas, pasta y alimentos balanceados para aves, ganado y mascotas domésticas. Otras operan con diferentes sistemas de distribución en todo el Perú.

La compañía con la participación más alta en el mercado tiene entre sus accionistas a grandes corporaciones internacionales, dentro de las que se encuentran empresas sembradoras de trigo —materia prima principal de los molinos—; de esta manera garantiza la calidad y el precio del trigo que adquiere y adquiere datos del resto de las compañías en el mercado peruano.

El presente análisis responde a la siguiente pregunta: ¿Qué factores han llevado a la industria peruana de molinos de trigo a tener una alta concentración y un monopolio no cooperativo?

Orígenes de la Industria de Molinos de Trigo

El trigo es oriundo de Asia y fue traído a América por los europeos después de la llegada de Cristóbal Colón a América en 1492. En el Perú, empezó a sembrarse luego de la llegada de los españoles en el siglo XVI, y los primeros molinos se construyeron en 1539.

Los siglos XVII y XVIII fueron testigos de una serie de desastres naturales en nuestro país, los cuales impidieron que se lograra una cosecha abundante de trigo (Fernández-Baca et al., 1983; Flint-Blanck, 1999; Portocarrero-Suárez, 1997). Desde el siglo XVIII, el Perú ha dependido del trigo importado para satisfacer la demanda de las empresas molineras. Las empresas importadoras de trigo solían vender el grano a un gran número de pequeños molineros, quienes a su vez lo vendían como harina a las panaderías. Los molinos que usaban piedras de molino predominaron hasta el siglo XIX. Recién en 1896, la Compañía Molinera Santa Rosa empezó a utilizar una maquinaria especial para moler el trigo. Esta compañía era propiedad de Alexander Milne, un ciudadano británico, y Roberto Murdoch, un peruano (Fernández-Baca et al., 1983; Gonzales-Vigil, Parodi-Zevallos, & Tume-Torres, 1980; Parodi-Zevallos, 1981; Parodi-Zevallos & Gonzales-Vigil, 1983). Hacia 1904, existían ya 14 compañías molineras, pero para 1907 se redujeron a 9, debido principalmente al requerimiento de capital para la compra del trigo.

La compañía Nicolini Hermanos fue fundada en 1928, y en 1933 se fundó la compañía Cogorno. Para 1934, las tres principales compañías molineras en el Perú eran Molinera Santa Rosa, con 45% del mercado doméstico; Nicolini Hermanos, con 35%; y Cogorno, con 15%.

En 1940, el importador de trigo Bunge & Born compró acciones en Molinera Santa Rosa a través de la empresa La Fabril, que representaba sus intereses en el Perú. La compañía desarrolló un nuevo y eficiente sistema de distribución en todo el país, mediante el uso de tecnología de alto nivel. En 1945, Nicolini Hermanos fundó la Cía. Molinera del

Perú; en 1947, fundó en Arequipa la Molinera Manuel Valencia; en 1962, en Ayacucho, fundó el molino Las Mercedes; y en 1964, el molino Italia-Molitalia. En ese mismo año, los accionistas de Nicolini Hermanos, junto con la empresa Continental Grain Company (Estados Unidos), crearon la empresa Molinera Inca en Trujillo. En 1968 se fundó Molinera Iquitos Guiulfo, y en 1975, se creó el molino El Triunfo. En 1980, la empresa Lugón Hermanos (más tarde Industrias TEAL S.A.) y la empresa Molinera Antonio de Coll (más tarde Corporación ADC) se integraron hacia la molinería; asimismo, se formaron las empresas Corporación Molinera y Molinera Mantaro.

Hasta la década de 1970 se mantuvo la concentración del mercado, debido a varios factores. Primero, los grandes volúmenes de ventas de las tres principales compañías molineras generaban ventajas competitivas sobre las compañías más pequeñas, las cuales utilizaban el financiamiento otorgado por las compañías importadoras de trigo. En segundo lugar, las compañías molineras sobrevivientes tenían economías de escala y una gran capacidad de producción. En tercer lugar, los accionistas de estas compañías tenían vínculos cercanos con el sistema financiero, el sistema político, las autoridades y personas influyentes de ese tiempo. Por último, las grandes empresas realizaron mejoras en sus procesos mediante la adquisición de nuevas tecnologías, lo que les permitió lograr una mayor eficiencia.

Dada la apertura del mercado peruano, aun cuando se requería una considerable inversión de capital para entrar al mercado, en 1994 se formó la empresa Cía. Molinera del Centro S.A., seguida en 1996 por Anita Food S.A. Ese mismo año se creó Alicorp S.A.A., mediante la compra de Molinera Santa Rosa y la subsiguiente fusión con Nicolini Hermanos y con Molinera Perú; a lo que siguió, en el 2006, la compra de Molinera Inca S.A. En el periodo 2006–2008 se formaron las empresas Molino El Trébol, Molino Grano de Oro y Molino Espinoza. Al 2009, existen 24 empresas molineras en el Perú,

concentradas en 14 grupos empresariales. De ellas, las tres primeras empresas —Alicorp, Molitalia y Anita Food— concentran 70% de participación de mercado.

Estructura de la Industria

De acuerdo con Baird (1997), la estructura de la industria está definida en términos de las ganancias financieras, el crecimiento de la participación de mercado y la concentración del mercado. Los cambios estructurales en la industria peruana de molinos de trigo se debieron a variaciones en los sistemas de distribución, en el número de compañías en el sector y en el nivel de concentración del mercado. Asimismo, de acuerdo con Carlton y Perloff (2000), es posible analizar la estructura de la industria mediante un análisis de las variaciones de desempeño. Dicho análisis demuestra que el sector seleccionado ha sido y sigue siendo altamente concentrado (Marrion, 1991; Ortega, 1999). Incluso con la alta concentración de la industria, el sector en estudio es uno de los más competitivos.

Conducta de la Industria

El problema central del oligopolio está en reconocer la existencia de una interdependencia mutua. Como señala Asch (citado por Lipczynski & Wilson, 2001):

Yo, el oligopolista, no puedo decir cuál es la mejor política hasta que sepa lo que tú —mi rival— vas a hacer, y de igual manera mi rival no puede decidir lo que va a hacer hasta que él sepa lo que yo haré. (p. 15)

Es esa dependencia circular la que hace especial el análisis de los oligopolios, dada la relación entre los rivales. Las compañías peruanas en el sector de molinos de trigo han desarrollado un oligopolio no cooperativo, y existe un pequeño grupo de compañías que actúan independientemente pero que están en constante alerta frente a las estrategias y las acciones de la competencia. Existen ciertos supuestos que son relevantes en la industria bajo análisis: (a) los consumidores compran de acuerdo con el precio, y todas las

compañías producen productos idénticos; y (b) los juegos del oligopolio tienen dos aspectos en común que también coinciden con el sector bajo análisis: existen más de dos jugadores (compañías) y cada empresa trata de maximizar sus ganancias homogéneas (Carlton & Perloff, 2000; Kim, Hallahan, Schaible, & Schluter, 2001).

El comportamiento no cooperativo incluye lo que la compañía está tratando de lograr, como, por ejemplo, maximizar sus ganancias y mejorar su posición respecto a sus rivales. Para lograr una estrategia de éxito, deben prevalecer las siguientes condiciones: (a) una compañía debe tener cierta ventaja sobre el resto de sus similares en la industria y (b) la compañía debe demostrar que está siguiendo su estrategia. Cada compañía puede obtener información adicional mediante la simple observación del comportamiento de las otras empresas en el sector, lo cual es responsabilidad de la gerencia general y su equipo de gerentes. También se puede apreciar qué acción o acciones realiza cada compañía y si estas afectan su desempeño (Delorme, Klein, Kamerschen, & Voeks, 2003; Morris, Williams, & Nel, 1996; Scherer, 1990; Wilson, 1995).

En la industria bajo análisis existe cierta interdependencia entre la mayoría de compañías más grandes, la cual es menor entre las empresas más pequeñas. Lipczynski y Wilson (2001) afirman que cualquier acción independiente que toma una empresa es el resultado de “un estado de ignorancia no natural” (p. 16), dado que muchas empresas toman decisiones sin tener en cuenta la información o las señales del mercado.

En 1995 se hicieron esfuerzos en la industria para formar un cartel con el fin de frenar la llamada “guerra de los precios en progreso” (Salomón, 1995), en la que algunos de los participantes trataron de fijar determinados precios en función de la participación que tenían en el mercado. En vista de ello, el Gobierno peruano, a través de INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), realizó un análisis eficiente y exhaustivo de cada una de las compañías del

sector, el cual le permitió obtener suficiente evidencia, por lo que un número grande de compañías fueron penalizadas por esa acción. El estudio de INDECOPI fue concluyente y multó a todas las empresas de Lima con excepción de una; las empresas de los demás departamentos del Perú no fueron penalizadas (Salomón, 1995).

En el Perú, el grado alto de concentración —entre las tres empresas más grandes— generó una asimetría entre las compañías del sector de molinos de trigo. Aun así, no es posible formar o mantener un cartel debido a que las siguientes seis compañías —en participación de mercado— tienen diversas estrategias que fuerzan a las más grandes a repensar constantemente su estrategia original —formar un cartel—. Incluso, la asimetría implica una divergencia y una variación entre la forma en que ven el sector las empresas más grandes y las más pequeñas. Así pues, el liderazgo del sector se encontraba en manos de las compañías más grandes, y las demás simplemente aceptaban y se sentían conformes con su posición como seguidoras. Pero en el sector en estudio no existe relación entre las compañías consideradas como líderes y su participación de mercado o capacidad instalada.

El sector de molinos de trigo en el Perú ha permanecido como un oligopolio no cooperativo debido a que las pequeñas compañías: (a) tienen acceso limitado a la información (conocimiento), (b) no pueden afrontar con facilidad el costo de los fletes marítimos y los costos de puerto, (c) existe una falta de actualización tecnológica en los molinos de trigo, (d) no todas las compañías están integradas, (e) existe dificultad para acceder a las materias primas —por tener ellas que comprar solo cuando los *traders* mantienen inventarios en Lima— y (f) tienen dificultad con la distribución de productos terminados (Carlton & Perloff, 2000). La industria ha estado concentrada sobre la base de integración vertical, economías de escala, el grado de tecnología utilizada y el acceso a la información (Lajo-Lazo, 1983). En el proceso de molienda de trigo se identifican tres fases: abastecimiento de trigo, molienda y distribución de productos terminados; y es la

estructura del sector la que determina la conducta de los molinos de trigo en cada una de las fases descritas. El presente estudio demuestra que ha existido un oligopolio en el sector en estudio incluso desde antes de 1991, y que este aún persiste: hasta comienzos de la década de 1990 se trataba de un oligopolio cooperativo, y desde entonces es un oligopolio no cooperativo.

Política del Gobierno

En el Perú no ha existido, ni existe, una política nacional para convertir al país en productor de trigo. Si bien dos empresas molineras están realizando esfuerzos aislados para promover el cultivo de trigo y la creación de cadenas productivas en el país, solo representan 0,1% del requerimiento nacional, y además no existe un plan nacional en el Perú. En cambio, y como ejemplo, Chile es un país con menor área cultivable que el Perú pero que, como resultado de una política de gobierno mantenida en los últimos 25 años, fue capaz de producir, ya para 1995, hasta 50% del trigo requerido por su industria y de exportar ciertas variedades no requeridas en su territorio (Salomón, 1995). En el caso peruano, las barreras han sobrevivido a lo largo del tiempo porque han tenido el apoyo del Estado, al no promover el cultivo de trigo (Carlton & Perloff, 2000).

En 1991, el Gobierno peruano abolió las licencias necesarias para importar las maquinarias, equipos y accesorios requeridos para moler el trigo, y además permitió a las empresas molineras adquirir su materia prima de manera directa y ya no a través del Estado.

Etapas en la Industria

La investigación demuestra que el desarrollo del sector a lo largo de las últimas décadas puede analizarse en varias fases o etapas definidas. Este análisis facilita la comprensión del sector y de cada una de las compañías escogidas. Del análisis se

desprende que el ambiente del negocio jugó un papel importante, por lo que las capacidades gerenciales se han ido adaptando en el tiempo.

Se ha identificado una primera fase que duró hasta el año 1991, denominada en este estudio *época de oro*, en la que el sector molinero fue un oligopolio altamente colusivo y cooperativo, que logró altas ganancias y además estuvo sólidamente apoyado por la política del gobierno, la cual estaba alineada con las tendencias económicas que dominaban a América Latina. En esta fase, las ganancias de las compañías eran decididas indirectamente por el Gobierno mediante políticas proteccionistas; era el Gobierno el que les vendía el trigo y era aquel el que establecía el valor de venta de los productos terminados; así, las compañías sabían por adelantado cuál sería su ganancia. La industria era un oligopolio altamente colusivo porque se encontraba apoyada por la política del Gobierno y porque su mercado estaba protegido por esas políticas. Era común el uso de *lobbies* para influenciar sobre las cuotas de materias primas y sobre el precio de los productos terminados.

Hasta el año 1991, era el Gobierno el que compraba, vendía y distribuía directamente el trigo importado, funciones que realizaba a través de la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (ENCI), de acuerdo con el Decreto Ministerial 068-82-EFC/15. Además, era el Gobierno el que establecía el precio de venta de los productos derivados de la harina de trigo: pan, pasta y galletas. Por esta razón, en aquella época la mayoría de las compañías en el sector no buscaban ser eficientes, dado que su desempeño dependía del Gobierno. Por ello, se considera que entre 1980 y 1991 las empresas del sector eran equivalentes a “minas de oro”. Además, en este tiempo se mantuvo una serie de restricciones y obstáculos para la generación de nuevos competidores, por medio de licencias de importación de maquinaria y cuotas para la importación de materias primas (Salomón, 1995).

La segunda fase comprende el periodo 1991–1995 y en el presente estudio se denomina *desregulación del mercado*. La desregulación fue promovida por el Estado en 1991, mediante la liberalización de la economía del país. En esta fase, algunas empresas molineras reestructuraron su propiedad, lo que causó grandes cambios en la conducta de las compañías, a la vez que se empezaron a formar empresas nuevas en este mercado. Así, las compañías reestructuradas vieron caer sus ganancias. Por esto, el sector se volvió un oligopolio no cooperativo. En marzo de 1991, con la liberalización de la economía peruana, el Gobierno dejó de comprar, vender y distribuir directamente el trigo importado, mediante el Decreto Supremo 67-91/EF, que anuló el Decreto Ministerial 068-82-EFC/15 antes mencionado. Al liberalizarse la economía surgió la competencia, debido a que las compañías empezaron a adquirir sus materias primas directamente del mercado y a precios internacionales, y a vender sus productos terminados a precios determinados por la oferta y la demanda. Eso fue difícil para las grandes compañías, que tenían que adaptarse a la nueva realidad y dejar de lado la costumbre de recibir las materias primas directamente en sus plantas de producción, a precios fijados al tipo de cambio local y con créditos de hasta 270 días.

No todas las compañías fueron capaces de adaptarse y operar en el mercado libre. Las compañías existentes tenían poca o ninguna habilidad para reaccionar y adaptarse: el capital social estaba restringido a las relaciones con el Gobierno; y el capital cognitivo no era una variable de interés, dado que avizorar el futuro no era una inquietud para estas empresas. Ya sin el apoyo del Gobierno, estas compañías sufrieron pérdidas. Aquellas que sí se adaptaron eran las que tenían operaciones eficientes y controlaban sus costos. Por esta razón, la propiedad de varias compañías fue reestructurada, lo que cambió la estructura y conducta del sector. Hacia 1995, inversionistas extranjeros compraron algunas compañías

del sector y nuevos participantes aparecieron en la industria (Apoyo Consultoría, 1995; Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [CONASEV], 1995).

La tercera fase comprendió el periodo 1995–2000. Esta etapa fue de *cambios estructurales*. La inversión extranjera se incrementó en el sector mediante la compra de empresas que atravesaban por problemas financieros a causa, principalmente, de su no adecuación a las reglas de un mercado libre. Aun así, se mantuvo el oligopolio no cooperativo.

Los nuevos entrantes al sector, mediante la compra de empresas, eran corporaciones extranjeras con larga experiencia en el negocio internacional de molinos de trigo. Por ejemplo, Alicorp (compra de La Fabril, fusión con Nicolini Hermanos y Molinera Perú, y después compra de Molinera Inca) y Molitalia (antes de propiedad de las familias Piaggio y Lanata, que atrajo inversionistas de Chile y Sudáfrica). Ello permitió que en 1998 dichas empresas realizaran importantes inversiones en tecnología para sus molinos y aplicaran técnicas modernas de gerencia. Sin embargo, para el 2000, solamente Molitalia había logrado revertir su desempeño financiero, por medio de la gerencia experimentada y profesional. Alicorp lo logró en el periodo 2000–2004.

La industria de molinos de trigo cambió de un oligopolio cooperativo a un oligopolio no cooperativo. La propiedad de las más grandes compañías fue reestructurada mediante cambios que llegaron a modificar la conducta del sector; conducta que explica, en cierta medida, la concentración en el sector y la creación de un oligopolio no cooperativo.

La última fase en el análisis del sector cubre el periodo 2000–2005, en el que algunas de las compañías se consolidaron en el mercado, lo que forzó a la industria a ser más competitiva. Esta etapa ha sido llamada *consolidación de nuevos jugadores* y está

caracterizada por un alto grado de competencia y de grandes inversiones en la más moderna tecnología.

En este periodo se presentaron problemas a ciertas empresas del sector, una de las cuales —la compañía con la más alta participación de mercado, pero también con grandes pasivos— se había ofrecido a la venta pero sin éxito. En el 2002, la compañía en cuestión atravesó un proceso de reestructuración con el objeto de permanecer en el mercado.

Un grupo de pequeñas empresas —que fueron capaces de adaptarse a los cambios de los años anteriores— y empresas nuevas —formadas después de la apertura del mercado— llegaron a ser, de manera agregada, más importantes y relevantes en el sector. Dos de ellas invirtieron en tecnología avanzada y adaptaron continuamente sus organizaciones a la situación existente. Así pues, en esta fase los nuevos jugadores consolidaron sus posiciones en el mercado, lo que forzó al sector a volverse aún más competitivo. Además, el comportamiento mostrado es similar al de las empresas del mismo sector en otros países de la región y el mundo (Bentley, Tripp, & Delgado, 2001; London & Kenley, 2001; Monke, Pearson, & Silva-Carvalho, 1987; Vásquez-Huamán, 2002).

El análisis realizado al sector y la identificación de las etapas por las que han pasado sus empresas en los últimos años, permitió al investigador comprender el desarrollo de cada empresa en estudio desde la perspectiva de los gerentes generales, y relacionarlo con la etapa correspondiente del sector industrial.

Resumen

Aunque en las décadas pasadas los consultores han escrito de manera extensa sobre las empresas familiares, desde 1990 son los investigadores quienes han tratado de definir lo que significa *empresa familiar* y, además, de diferenciar estos negocios de los no familiares, con la intención de generar teorías acerca de este nuevo campo de estudio

(Davis, 1968; Davis, 1997; Dyck et al., 2002; Janjuha-Jivraj & Woods, 2002), reconocido como tal desde el 2002 (Sharma, 2004).

Se puede afirmar que no existe diferencia entre las empresas familiares y no familiares cuando se comparan los aspectos financieros, de manufactura, de mercado y de competitividad. Las diferencias surgen en la manera como son administrados los negocios, en el modo en que se conduce la gerencia y en la forma en que la familia está presente en el proceso de toma de decisiones; en otras palabras, en el comportamiento de la organización (Biosca, 2000; Bork, 1993; Bork, Jaffee, Heisler, Lane, & Dashew, 1995).

En las compañías familiares existe un sentido de legado que tiene repercusiones financieras y emocionales en la compañía (Lank, 1995; Littunen, 2003). La historia de la empresa familiar está llena de romanticismo, entusiasmo y sacrificio. Esta no es solo la del fundador, sino también la de los otros miembros de la familia. El mayor desafío en administrar una empresa de este tipo está en saber cómo balancear las demandas del mercado con las demandas de la familia. Consecuentemente, el negocio es de la familia y la historia de la familia es la historia del negocio, hasta cierto punto. En una empresa familiar, el bienestar de la familia es la preocupación principal, y más aún cuando se afrontan grandes decisiones, debido a que las decisiones afectan el negocio y también a la familia (Breedon, 2003; Koironen, 2002).

El tema relacionado con el sucesor del Gerente General es nuevo en la investigación y ha despertado interés desde 1997. La literatura propone que se realicen investigaciones sobre la transmisión de habilidades, de conocimientos, de la habilidad de interrelacionarse y del poder tomar decisiones, mediante un análisis de diversos escenarios, dado que dichos elementos son importantes para asegurar la supervivencia de la empresa familiar (Fairlie & Robb, 2003).

Diversos autores afirman que las empresas familiares son aquellos negocios en los que más de 20% de las acciones con derecho a voto se encuentran en manos de la misma familia, relacionada por consanguinidad o por matrimonio, en los que la empresa sea percibida por el Gerente General como familiar y en los que al menos un miembro de la familia esté trabajando en el equipo gerencial de la empresa (Dodero, 2002; Neubauer & Lank, 1998; Poza, 2005; Salomón, 2005; Westhead & Crowling, 1998). Las empresas familiares son entidades únicas en las cuales el negocio y la familia forman una sola unidad. Para el fundador no existe diferencia entre el negocio y la familia, debido a que el negocio es crucial para su éxito personal y para la supervivencia de todos los miembros de su familia.

Los fundadores tienen gran influencia en la cultura y en el desempeño de empresas de este tipo. Una ventaja competitiva distintiva de la empresa familiar es que esta genera cohesión entre los miembros de la familia propietaria, la cual se basa en la pertenencia al grupo y en el ser parte de la riqueza de la familia (Daily & Dollinger, 1993; Flórez-García-Rada, 1994).

Existe entonces una relación entre una empresa eficiente y la capacidad de los miembros de la familia que trabajan en la misma. Una empresa familiar ideal es aquella en la que los miembros familiares comparten una visión común al mismo tiempo que desarrollan un cierto compromiso hacia la empresa, lo que genera una relación armónica entre todos ellos. Además, es aquella en la que la familia ayuda a mantener la eficiencia de la empresa, la cual a su vez promueve un mayor compromiso por parte de los familiares que trabajan en ella y, por ende, enriquece las relaciones. Ello permitirá mantener la armonía y minimizar las crisis familiares (Dodero, 2000; Drozdow & Carroll, 1997; Fairlie & Robb, 2003; Ram & Holliday, 2003).

La continuidad de la empresa familiar está relacionada con los sueños de las diferentes generaciones y con cómo mantener el sueño colectivo. Por lo general ese sueño está basado en la visión del fundador, quien inspira entre los miembros de la familia un fuerte compromiso para trabajar y colaborar, para alcanzar los ideales del negocio y de la familia, y, al mismo tiempo, mantener unida a la familia (Amat, 2000; Lansberg, 1999, 2000). Son las empresas familiares las que le dan significado a la familia y es la familia la que depende del negocio; estas relaciones les dan una ventaja competitiva a las empresas familiares y permiten que sean sostenibles en el tiempo (Doderó, 2002; Janjuha-Jivraj & Woods, 2002; Neubauer & Lank, 1999; Poza, 2003, 2005; Westhead & Crowling, 1998).

El ciclo de vida ayuda a determinar cuándo se debería comenzar a desarrollar en el sucesor de la gerencia general el capital humano, la facilidad de interrelacionarse, el capital social, la visión estratégica y el capital cognitivo que el fundador considere más apropiado (Amin & Cohendet, 2004; Anakwe, Hall, & Schor, 2000; Argyris, 1999; Flemming, 2000; Hughes, 1990; Jawahar & McLaughlin, 2001; Trice & Beyer, 1991).

El desempeño de las empresas familiares debe ser entendido como el desempeño conjunto de la familia y del negocio, por lo que es de vital importancia que ambos sean analizados al mismo tiempo, esto es, en un análisis bidimensional: familia y empresa. La dimensión de la familia se relaciona con la armonía familiar, y la dimensión del negocio, con el desempeño financiero y del mercado (Salinas, 1992; Sharma, 2004).

En años recientes ha surgido entre los investigadores preocupación sobre el tema de las capacidades gerenciales en el contexto de la gestión de las empresas familiares, y han sugerido que se genere más investigación académica sobre ellas (Daily & Dollinger, 1993; Day & Nedungadi, 1993; De Bono, 2003; Dutta, Narasimhan, & Rajiv, 2004; Lank, 1995; Littunen, 2003). Las capacidades han sido estudiadas en el ámbito organizacional y relacionadas con el desempeño del negocio (Niemelä, 2004). Los resultados de esos

estudios indican que existe una relación entre las capacidades organizacionales y el desempeño del negocio (Adner & Helfat, 2003; Carmel & Tishler, 2004; Henderson, 2003; Hooley et al., 2005; Winter, 2003). Así pues, dado que las capacidades gerenciales son un tipo de capacidad organizacional, la relación debería mantenerse (Niemelä, 2004).

Una compañía podría construir las capacidades gerenciales mediante relaciones entre el capital humano gerencial, el capital social gerencial y el capital cognitivo gerencial —del Gerente General— (Adner & Helfat, 2003; García-Álvarez, López-Sintas, & Saldaña-Gonzalvo, 2002; King & Tucci, 2002). Si bien la literatura sostiene que en la base de las capacidades gerenciales están esos tres pilares, no ha sido reportada en la literatura una relación de las capacidades gerenciales en las empresas familiares. Además, *liderazgo* y *adaptabilidad* son conceptos que parecen formar la base de las capacidades gerenciales (Habbershon et al., 2003); donde *adaptabilidad* representa el acomodarte a la situación y se define como la capacidad que facilita, como parte de una estrategia de gestión, el logro del desempeño empresarial en un contexto cambiante.

La literatura recomienda que el contexto en el que se desarrolle la investigación sobre las empresas familiares sea neutral, y que esta se realice en un solo sector industrial (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Hooley et al., 2005; O'Regan, & Ghobadan, 2004a). La presente investigación se realizó en el sector molinos de trigo en el Perú, con el objetivo de entender a las empresas en su contexto y lograr una mejor comprensión de las etapas por las que atravesó. Con ese propósito, para el análisis del sector industrial se utilizó como herramienta descriptiva preliminar el modelo propuesto por Bain y Mason (Adams & Brock, 2001; Alcorta, 1987; Badcock et al., 1995; Eguren-López et al., 1981; Lipczynski & Wilson, 2001).

Conclusiones

Los conceptos *capital humano*, *capital social*, *capital cognitivo*, *liderazgo* y *adaptabilidad* son útiles y actuales, y permiten establecer en primera instancia las bases de las capacidades gerenciales y si estas influyen en el desempeño de las empresas familiares.

Diversos autores refieren que debe ser llenado el vacío existente y establecerse la conexión entre las capacidades gerenciales, como capacidad organizacional específica, y el desempeño en las empresas familiares.

Aun cuando en esta investigación se utilizan conceptos como los mencionados en el marco de referencia conceptual propuesto, ello no limita la posibilidad de identificar conceptos que surjan durante el análisis cualitativo.

Las variaciones en las capacidades gerenciales deben estar vinculadas a los cambios económicos y políticos acontecidos en la industria molinera en el Perú. La investigación, mediante el análisis del sector referido, identificó cuatro etapas: (a) edad de oro, (b) desregulación del mercado, (c) cambios estructurales y (d) consolidación de nuevos jugadores.

El estudio presenta una contribución importante al conocimiento al investigar sobre temas que la literatura actual aún no ha abordado. El tema relacionado con el sucesor del Gerente General es nuevo en la investigación y ha despertado interés desde 1997, lo que ha llevado a que se recomiende que se realicen más investigaciones de carácter descriptivo (Fairlie & Robb, 2003; Sharma, 2004). Asimismo, se recomienda mayor investigación y análisis sobre el desempeño de las empresas familiares (Sharma, 2004). También ha surgido preocupación entre los investigadores sobre el tema de las capacidades gerenciales en el contexto de las empresas familiares, y se ha sugerido que se generen más estudios académicos sobre ellas. Por último, investigaciones recientes sobre empresas familiares sugieren aproximaciones cualitativas que permitan una mejor exploración y comprensión

del fenómeno en estudio (Adner & Helfat, 2003; Daily & Dollinger, 1993; Day & Nedungadi, 1993; De Bono, 2003; Dutta et al., 2004; Lank, 1995; Littunen, 2003; Sharma, 2004).



CAPÍTULO 3. MÉTODO

La investigación tiene un propósito descriptivo y se incorpora dentro del paradigma cualitativo. El estudio desarrolla una lógica inductiva basada en la percepción de los gerentes generales, los cuales constituyen la unidad de análisis. Dado que la intención fue llegar a la comprensión del fenómeno en estudio sin una aplicación inmediata, los resultados son puros o básicos. El horizonte de tiempo para el análisis es transeccional (Hernández et al., 2003).

La estrategia cualitativa utilizada es la de casos de estudio múltiples con un diseño holístico (Yin, 2003, 2004). La muestra fue no probabilística y escogida a propósito mediante un muestreo intencional, en el que se seleccionaron casos extremos (Saunders, Lewis, & Thornhil, 2003; Sekaran, 2003; Vieytes, 2004). Esta estrategia se justifica dado que no existen, a la fecha, estadísticas nacionales y actuales —de entidades reconocidas— sobre empresas familiares en el Perú, lo que impide determinar el universo de empresas familiares.

Los seis casos pertenecen a una sola industria, tal como se recomienda en la literatura para el tipo de análisis planteado (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Hooley et al., 2005; O'Regan & Ghobadan, 2004b). Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas que luego se analizaron usando el método del análisis del discurso (Cortazzi, 2003; Creswell, 2003; Saunders et al., 2003) y empleando el sistema de soporte computarizado Atlas-Ti.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron entre los meses de febrero y abril del año 2009, en diversas localidades del Perú, previo consentimiento informado. A los participantes se les garantizó la confidencialidad de la información. Las entrevistas fueron conducidas por medio de un protocolo y la guía de entrevista. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas, y luego incorporadas al programa Atlas-Ti. En el análisis individual

de los casos se utilizaron también las notas de campo y el reporte del investigador. Luego se realizó el análisis transversal de los casos.

En el presente capítulo se desarrolla el método de la investigación, su diseño, la idoneidad del estudio, la población y muestra, la selección de casos, el consentimiento informado, la confidencialidad, la localización geográfica, la instrumentalización, la recolección y el registro de datos, el análisis e interpretación de los resultados y la validez y confiabilidad de los mismos.

Diseño de la Investigación

El propósito de esta investigación es descriptivo, dado que a la fecha es un tema sobre el cual no se ha realizado trabajo de investigación alguno (Creswell, 2003).

Asimismo, en el curso de la investigación se siguió la lógica inductiva; en otras palabras, de lo específico a lo general. Así pues, los resultados de la investigación son básicos, pues este trabajo constituye un intento de comprender el fenómeno en estudio sin una aplicación inmediata (Moustakas, 1994). El horizonte temporal del análisis es el de un momento único en el tiempo, es decir, transeccional (Hernández et al., 2003).

La investigación ha recogido los aportes de la literatura existente y la propia experiencia del investigador en el estudio de empresas familiares. Se ha utilizado estudios de caso (Yin, 2003) en los que la muestra no es probabilística, sino seleccionada a propósito y con una selección de casos extremos (Saunders et al., 2003; Yin, 2003). Los casos extremos permiten la investigación en nuevas áreas y, por medio del análisis, además permiten que las preguntas de tipo *cómo* sean contestadas. Asimismo, permiten hacer comparaciones, las cuales podrían generar patrones y diferencias comunes entre casos (American Psychological Association [APA] 2003; Galal, 2001; Maxwell, 1996; Sekaran, 2003).

La industria seleccionada para el análisis es la del sector peruano de molinos de trigo (analizada en el capítulo anterior). Las compañías fueron seleccionadas de la población de molinos de trigo en el Perú en función de su aceptación de participar en esta investigación (O'Reagan & Ghobadan, 2004a). Se escogieron seis casos de la industria en cuestión, como recomienda la literatura para este tipo de análisis (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Creswell, 2003; Hooley et al., 2005; O'Regan & Ghobadan, 2004b; Saunders et al., 2003; Sharma, 2004; Yin, 2004). Se analizaron un caso de fracaso y cinco casos de éxito, de compañías que aún están en el mercado (Astracham et al., 2000; Daily & Dollinger, 1993).

Ya que el acceso a la información es un proceso continuo, se solicitó el acceso a las empresas escogidas mediante una carta enviada con el logotipo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP – CENTRUM). Dicha carta representa el consentimiento informado (Behling, 1984; Gummesson, 2002; Marshall & Rossman, 1999; Murray, 2003).

Los datos fueron recogidos por medio de entrevistas semiestructuradas que luego fueron analizadas mediante técnicas de análisis de discurso (Cortazzi, 1993; Creswell, 2003; Saunders et al., 2003) y con el apoyo del sistema de análisis de datos cualitativos Atlas-Ti.

Este programa permitió procesar los datos de caso individuales fragmentando y categorizando los textos, a fin de hallar conceptos relevantes para la investigación y realizar el posterior análisis transversal de los casos.

Idoneidad del Diseño

La presente investigación siguió los criterios de idoneidad planteados por Yin (2003), quien propone que para optar por una estrategia de investigación es conveniente considerar: (a) el tipo de pregunta de investigación, (b) el grado de control que el

investigador tiene sobre los eventos y (c) el grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales.

La presente investigación parte de una pregunta del tipo *cómo*, la cual es la base para los estudios de caso con carácter descriptivo. Asimismo, supone que el investigador no tiene control absoluto sobre los eventos, los cuales son fenómenos actuales y conectados a contextos vivenciales (Feng, 2005; Yin, 2003).

Dado que el estudio de caso resulta ser la metodología pertinente para el tipo de investigación propuesto, se considerará su diseño como una oportunidad para comprender la complejidad de las capacidades gerenciales en el sector en estudio. Una característica del diseño de estudio de casos es la lógica inductiva, que permite enfocar las particularidades de la diversidad de casos, así como establecer comparaciones entre ellos con la finalidad de lograr una propuesta general emergente —modelo conceptual— que permita, en cierto grado, predecir comportamientos sin el criterio de representatividad y generalización cuantitativas (Vieytes, 2003).

Se utilizaron los estudios de caso en una sola industria, tal como se recomienda en la literatura para este tipo de aproximaciones (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Hooley et al., 2005; O'Regan & Ghobadan, 2004b; Yin, 2003, 2004). Se utilizó la estrategia de casos múltiples con un enfoque holístico, en la que la unidad de análisis es una sola: los gerentes generales de las empresas familiares. Además, los resultados de esta investigación son puros, ya que el objetivo del estudio es comprender el fenómeno sin postular una aplicación inmediata (De Canales, De Alvarado, & Pineda, 1986; Leady & Ormrod, 2005). El horizonte de tiempo es momentáneo o transeccional (Hernández et al., 2003).

Pregunta de Investigación

La pregunta principal de investigación del estudio es: ¿Cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares peruanas?

Para dar respuesta a esta pregunta se consideró: (a) la capacidad gerencial más relevante según la percepción de los gerentes generales; (b) elementos que participan en la construcción de las capacidades gerenciales; y (c) la variación de esos elementos en el tiempo, según el ciclo de vida de la empresa familiar.

Población y Muestra

No existen estadísticas sobre la población de empresas familiares en el Perú ni en el sector en estudio. Por tanto, hasta la actualidad no es posible identificar a priori la población.

El estudio está centrado en la industria de molinos de trigo en el Perú, donde existen 24 empresas, de las cuales, a partir de la definición de *empresa familiar* planteada en la presente investigación, fueron seleccionadas aquellas 8 identificadas como familiares. El análisis abarca 6 compañías de este sector que aceptaron participar y que representaban casos extremos, no convencionales (Coffey & Atkinson, 2003; Saunders et al., 2003; Yin, 2003), dado que los casos extremos permiten hacer comparaciones y, al mismo tiempo, generar patrones y diferencias comunes entre ellos. La unidad de análisis es el Gerente General.

Selección de Casos

La selección de casos es un aspecto importante en la creación de la teoría (Eisenhardt, 1989). Para la selección de los casos se utilizaron los criterios de oportunidad y pertinencia (Vieytes, 2003). Los seis casos seleccionados son pertinentes porque pertenecen a la industria molinera de trigo, y la oportunidad fue establecida en virtud de la aceptación de los gerentes generales de participar en la investigación.

La comunicación con los gerentes generales de dichas empresas se inició en el mes de octubre del año 2008. En el Apéndice I se presenta información detallada sobre cada caso.

Se logró la participación de cinco gerentes generales que representan casos exitosos y uno que representa un caso de fracaso, con la finalidad de establecer un parámetro de comparación extremo. En suma, se obtuvieron seis casos múltiples y extremos.

El tipo de selección aplicado es sugerido por la literatura y además permite aproximarse a las percepciones de los actores (Adner & Helfat, 2003; Boecker & Wiltbank, 2005; Caldeira & Ward, 2003; Hooley et al., 2005; O'Regan & Ghobadan, 2004b). En la presente investigación la unidad de análisis y el actor principal es el Gerente General (Yin, 2003).

Consentimiento Informado

Aquellos que participaron en las entrevistas de la presente investigación lo hicieron de manera voluntaria. Asimismo, las compañías elegidas estuvieron de acuerdo en formar parte del estudio. Para tal fin, recibieron una comunicación por correo electrónico, cuya recepción se consideró como el consentimiento informado (Apéndice A).

Confidencialidad

El investigador garantizó a los gerentes generales que la información recibida sería completamente confidencial y que él mantendría el anonimato de los participantes a fin de lograr la confidencialidad ofrecida (Gay & Airasian, 1992). En la transcripción de entrevistas y en la redacción del Capítulo 4 fueron omitidos los nombres de las compañías participantes y de los gerentes generales, con el propósito de mantener la confidencialidad. Una copia del documento del consentimiento informado quedó en poder de los participantes.

Durante el desarrollo de las entrevistas, el entrevistador solicitó el consentimiento para que las mismas fueran registradas en una grabadora digital. Asimismo, se reiteró el carácter de confidencialidad de dichas grabaciones.

Localización Geográfica

Los gerentes generales participantes en el presente estudio pertenecen a empresas geográficamente localizadas en diversas áreas del territorio peruano, en los departamentos de Lima, Tacna, Lambayeque, Huánuco e Iquitos. No obstante, solo una entrevista fue realizada fuera de Lima (en Lambayeque), para lo cual se realizaron las coordinaciones previas y el viaje correspondiente.

Instrumentación

Durante la investigación se hizo uso del protocolo del caso (Apéndice B), que permitió realizar un registro continuo y ordenado del proceso de análisis. La guía de entrevistas (Apéndice C) sirvió de marco para iniciar el diálogo, como una herramienta de las entrevistas semiestructuradas (Vieytes, 2003), lo que permitió —mediante el diálogo— generar respuestas sobre capacidades gerenciales, empresas familiares, capital humano, capital social, capital cognitivo; así como sobre adaptabilidad y liderazgo.

Liderazgo y adaptabilidad son conceptos que parecen ser la base de las capacidades gerenciales (Habbershon et al., 2003); donde *adaptabilidad* representa el acomodarse a la situación y se define como la capacidad que facilita, como parte de una estrategia de gestión, el logro del desempeño empresarial en un contexto cambiante. Las preguntas sobre adaptabilidad se basan en el análisis de: (a) *Resilance* (Sensibilidad. Menor deuda. Perspectiva de la historia), (b) Proactivo (Cerca del cliente. Diversificar. Integración vertical. Estilos heterogéneos), (c) Compartir (Innovar constantemente. Cambio cultural. Valores homogéneos. Mente abierta. Reinvertir constantemente. Trato a empleados. Comportarse exitosamente), (d) Tenacidad (Sentido y misión. Seguridad personal.

Stewardship. Pasión por el negocio) y (e) tener un destino definido y poder cambiar de rumbo rápidamente (Hit & Ireland, 2002).

En la guía también se solicitó información demográfica sobre la empresa y sobre el participante, además de información sobre el desempeño de la empresa y de la familia. Se incorporó el estudio de Sharma (2004), que estudia la percepción de las características del Gerente General (Apéndice D).

El desempeño de las empresas familiares, entendido como la combinación del desempeño del negocio y el de la familia, fue observado durante el estudio (Sharma, 2004). El desempeño del negocio fue medido a partir de la percepción del Gerente General (Wall et al., 2004) sobre el desempeño de mercado, financiero (en el corto plazo) y global (en el largo plazo). El desempeño financiero se evaluó usando los siguientes indicadores: (a) la ganancia operativa, (b) el ratio de ganancias/ventas, (c) el flujo de caja operativa y (d) el retorno sobre la inversión. El desempeño del mercado fue medido usando los siguientes indicadores: (a) el crecimiento en ventas y (b) la participación en el mercado (Gupta & Somers, 1996). Por último, el desempeño de la empresa en el largo plazo fue evaluado mediante el flujo de caja neto (Salinas, 1992).

El desempeño familiar se estudió a partir del capital emocional de la familia, entendido como el grado de armonía entre sus miembros (Sharma, 2004); donde el grado de armonía percibido está definido por el grado de respeto, confianza y comprensión entre los miembros de la familia propietaria (Sharma, 1997). El desempeño familiar se evaluó usando los indicadores sugeridos por Malone (1989), Olson et al. (1988) y Sharma (2004): (a) vínculos emocionales, (b) respeto, (c) armonía, (d) grado de confianza y (e) nivel de comunicación entre los miembros de la familia (Sharma, 1997). Las habilidades y conocimientos de los gerentes generales fueron medidos usando los indicadores

determinados en estudios previos realizados por Chrisman et al. (1998) y Sharma y Rao (2000).

Recolección y Registro de Datos

La fuente de evidencia en la presente investigación es la entrevista semiestructurada, la cual permite generar, mediante las preguntas de la guía utilizada, un diálogo con el participante a fin de profundizar sobre los temas considerados relevantes y que permitan los hallazgos requeridos. Las entrevistas cualitativas son importantes porque permiten tanto el diálogo como tener la percepción del propio participante (Vieytes, 2003).

Durante la recolección de los datos fue el protocolo el que guió el trabajo de investigación, y se siguió la guía de entrevistas para tal fin, aunque después de cada entrevista la guía fue reformulada sobre la base de la retroalimentación de las anteriores entrevistas. El presente estudio utilizó entrevistas semiestructuradas para recolectar los datos, lo que permitió a los entrevistados relatar sus experiencias, percepciones, opiniones y conocimientos (Patton, 2002).

El proceso de entrevistas fue importante y consumidor de tiempo. Primero se contactó telefónicamente a cada empresa y se pidió hablar con sus gerentes generales. En varios casos se requirieron hasta cuatro llamadas antes de ser atendidos telefónicamente por ellos. El investigador se identificó como alumno del programa doctoral de la Pontificia Universidad Católica del Perú y solicitó la participación del Gerente General de la empresa en la investigación que para tal fin era desarrollada.

Posteriormente se envió a cada Gerente General un correo electrónico con un breve resumen del estudio y con las preguntas de la guía de la investigación, para que las revisaran y analizaran su predisposición a participar. A quienes aceptaron participar se les solicitó una reunión —individual— de una hora, en la que se les explicó el estudio y se fijó el lugar, el día y la hora de la entrevista (Romero, 1995; Turabian, 1996; Williams, 2002).

En varias oportunidades se tuvo que reprogramar las fechas y horas de las entrevistas, debido a que los entrevistados se encontraban ocupados con otras responsabilidades. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso y la guía de entrevistas. En ellas se recordó el consentimiento informado, se explicó el protocolo del caso y la guía de entrevistas, y se solicitó autorización formal para realizar la grabación. Las entrevistas se realizaron en los locales preferidos por los entrevistados; así, algunas se realizaron en sus oficinas, otras en sus casas y una en un lugar neutral elegido por el entrevistado.

El tiempo promedio de las entrevistas fue de dos horas. Uno de los casos requirió de múltiples sesiones que permitieron aclarar ciertos conceptos que emergieron durante la primera parte de la entrevista.

Cada entrevistado contribuyó con el estudio realizado. El clima de todas las entrevistas fue muy cordial y amistoso.

Tal como recomienda Eisenhart (1989), se realizaron las entrevistas con el apoyo de un asistente de investigación con un amplio conocimiento de los métodos cualitativos y en el uso del sistema informático Atlas-Ti. Después de cada entrevista, el entrevistador y el asistente se reunían por varias horas para analizar las notas de campo e intercambiar experiencias, las cuales eran anotadas. A medida que se avanzaba en el proceso de entrevistas, se adquirió mayor experiencia en la realización de las preguntas. Compartir las entrevistas con el asistente aportó a la investigación porque ayudó a reducir el sesgo del investigador, a aumentar la confiabilidad del estudio y a revisar las conclusiones.

Se utilizó un lenguaje apropiado, que evitó palabras que pudieran sugerir sesgo o prejuicio acerca del género, la orientación sexual, de raza o grupo étnico, edad o cualquier otro factor (Marshall & Rossman, 1999). Otro principio ético seguido fue el de mantener la objetividad durante la etapa de recopilación de información (Saunders et al., 2003).

Análisis e Interpretación de los Datos

Esta investigación se alinea dentro del paradigma cualitativo (comprensivo y constructivista), el cual permite recrear e interpretar lo que los individuos piensan, creen y sienten, a través de la búsqueda de significaciones. El lenguaje de los propios actores (analizado desde textos-transcripciones de entrevistas) es entendido como la descripción de la realidad social de los mismos (Kornblit, 2004). En este sentido, tal como se afirma desde la postura constructivista, la realidad es descriptible y relacional (Coulon 1998).

El método de análisis de datos cualitativos toma en cuenta algunos elementos importantes que fueron considerados en esta investigación: (a) la descripción de estructuras conceptuales complejas y significaciones; (b) narraciones densas, que ponen de relieve un entramado conceptual múltiple; (c) la participación activa del investigador; y (d) los discursos de los actores desde su propio contexto y percepción. En particular, el método usado en la presente investigación es el de análisis del discurso, y, con arreglo a este, el modelo usado es el “modo analítico”. Como señala Kornblit (2004):

Es analizar las construcciones que los entrevistados hacen de los temas a través de la identificación de las principales categorías que organizan sus relatos y de sus opuestos. Se identifica así una estructura propia de cada entrevista, que se compara posteriormente con las estructuras de otros relatos semejantes, para arribar a estructuras del relato, comunes a los miembros de un grupo social dado. (p. 12)

El método de análisis del discurso se compone de varias perspectivas de análisis (Cortazzi, 1993; Creswell, 2003; Saunders et al., 2003). En esta investigación se optó por la teoría fundamentada, la cual refuerza el carácter inductivo para la construcción de teoría, en el marco cualitativo. Según Jones, Manzelli y Pecheny (citados en Kornblit, 2004): “El enfoque de la teoría fundamentada se basa en un procedimiento de análisis creado con el propósito de generar conceptos y desarrollar teoría a partir del material procedente del

estudio de caso” (p. 48). Este procedimiento de análisis se alinea con la tradición comprensivista, que fue desarrollada a partir de 1960 por los sociólogos Glaser y Strauss. La técnica principal de este procedimiento es la de la comparación constante sobre la base de la fragmentación de textos, la codificación, la categorización, la delimitación y la escritura.

A fin de mejorar y facilitar el rigor del procedimiento de análisis, se usó un sistema informático especializado en el análisis de datos cualitativos, Atlas-Ti, recomendado por la literatura, el cual permitió procesar los datos de manera adecuada y ordenada, a partir de los datos registrados (Hernández et al., 2003).

Análisis Individual de los Casos

Mediante el sistema informático Atlas-Ti se fragmentó y codificó el texto transcrito de cada entrevista y correspondiente a cada caso. Durante el proceso de recolección de datos, y para cada caso, el investigador realizó anotaciones de aspectos relevantes del diálogo y las actitudes del entrevistado frente a cada pregunta. Asimismo, durante este proceso se realizaron anotaciones (memos) a través del Atlas-Ti, a fin de resaltar temas que podrían ayudar a relacionar conceptos.

De las entrevistas individuales se rescataron 1,240 citas que fueron agrupadas en 81 códigos (Apéndice F) hasta lograr la saturación de los datos.

Análisis Transversal de los Casos

Posteriormente, los códigos fueron agrupados en 13 familias (Apéndice G), de las cuales solo 12 familias fueron consideradas para realizar el análisis transversal y la interpretación final. Ello finalmente permitió generar la red propuesta (Apéndice H) mediante el sistema informático Atlas-Ti.

Validez y Confiabilidad

El análisis de la validez y confiabilidad se realizó durante la recolección de los datos (Patton, 2002). Para estudios descriptivos es importante reportar la validez del concepto, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad (Creswell, 2003; Maxwell, 1996; Yin, 2003).

Para asegurar la validez del concepto: (a) se utilizó la triangulación de la información mediante la comparación entre las transcripciones de las entrevistas y la experiencia del investigador en el sector en estudio; (b) los informantes revisaron la transcripción de la entrevista; (c) se mantuvo durante el proceso de investigación una cadena de evidencias, así como notas de campo y reportes de la investigación; y (d) el sesgo del investigador fue claramente identificado y sus opiniones siempre contrastadas con el asistente de investigación.

La validez interna solamente es apropiada para estudios explicativos y causales (Yin, 2003). En el presente estudio descriptivo la prioridad fue determinar las características de los patrones que emergen de la comparación de los casos y no el establecer un modelo causal. La validez externa o generalización se aseguró en la presente investigación a través de no pretender generalizar los estudios de caso, los cuales se basan en la generalización analítica (Yin, 2003). Por último, la confiabilidad se garantizó mediante cuatro estrategias: (a) el uso de un protocolo de caso compuesto, entre otras cosas, por las notas de las observaciones, el formato de las notas de entrevistas y el tiempo utilizado para cada entrevista; (b) el uso de una base de datos para cada caso y de cadenas de evidencia; (c) el uso de un asistente de investigación para la etapa de recolección e interpretación de los datos, con gran conocimiento de métodos cualitativos y experiencia en el uso del sistema Atlas-Ti; y (d) el uso de un programa de cómputo: Atlas-Ti (Robertson & Swan, 2004).

Resumen

El propósito de esta investigación es descriptivo, dado que a la fecha es un tema sobre el cual se ha realizado poco trabajo de investigación (Creswell, 2003; Sharma, 2004). En el curso de la investigación se siguió la lógica inductiva. Los resultados de la investigación son básicos, pues este trabajo constituye un intento de comprender el fenómeno en estudio, sin una aplicación inmediata (Moustakas, 1994). El horizonte de tiempo de análisis es el de un momento único en el tiempo, esto es, transeccional (Hernández et al., 2003).

Esta investigación se alinea dentro del paradigma cualitativo (comprensivo y constructivista), el cual permite recrear e interpretar lo que los individuos piensan, creen y sienten, mediante la búsqueda de significaciones. El lenguaje de los propios actores (analizados desde textos-transcripciones de entrevistas) es entendido como la descripción de la realidad social de los mismos (Kornblit, 2004). En este sentido, tal como se afirma desde la postura constructivista, la realidad es descriptible y relacional (Coulon, 1998). El método de análisis de discurso se compone de varias perspectivas de análisis (Cortazzi, 1993; Creswell, 2003; Saunders et al., 2003).

Se utiliza el estudio de casos (Yin, 2003) con una muestra no probabilística, seleccionada de modo intencional y con un propósito de ejemplaridad y representatividad cualitativa (Vieytes, 2003). No existen estadísticas sobre la población de empresas familiares en el Perú ni en el sector en estudio. Por tanto, no es posible a la fecha identificar una población. En la industria de molinos de trigo en el Perú existen 24 empresas. De ellas fueron seleccionadas aquellas 8 consideradas como familiares.

Las compañías fueron seleccionadas de entre la población de molinos de trigo en el Perú en función de su aceptación a participar en esta investigación (O'Reagan & Ghobadan, 2004a). Se solicitó el acceso a las empresas escogidas mediante una carta

enviada con el logotipo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP–CENTRUM). Dicha carta representa el consentimiento informado (Apéndice A) (Behling, 1984; Gummesson, 2002; Marshall & Rossman, 1999; Murray, 2003).

El análisis incluyó seis compañías de este sector que aceptaron participar y que representaban casos extremos, no convencionales (Coffey & Atkinson, 2003; Saunders et al., 2003; Yin, 2003), dado que los casos extremos permiten hacer comparaciones y, al mismo tiempo, generar patrones y diferencias comunes entre ellos.

Los datos fueron recogidos por medio de entrevistas semiestructuradas que luego fueron analizadas mediante técnicas de análisis del discurso (Cortazzi, 1993; Creswell, 2003; Saunders et al., 2003) con el apoyo del sistema de análisis de datos cualitativos Atlas-Ti.

La presente investigación siguió los criterios de idoneidad planteados por Yin (2003), quien propone que para optar por una estrategia de investigación es conveniente considerar: (a) el tipo de pregunta de investigación, (b) el grado de control que el investigador tiene sobre los eventos y (c) el grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales.

La unidad de análisis es el Gerente General. Aquellos gerentes generales que participaron en las entrevistas de la presente investigación lo hicieron de manera voluntaria. Los participantes pertenecen a empresas localizadas en diferentes áreas geográficas dentro del territorio peruano: Lima, Tacna, Lambayeque, Huánuco e Iquitos.

El investigador garantizó que la información recibida era completamente confidencial y mantuvo el anonimato de los participantes (Gay & Airasian, 1992). En la transcripción de entrevistas y en la redacción del Capítulo 4 se omitieron los nombres de las compañías participantes y de los gerentes generales. Una copia del documento del consentimiento informado quedó en manos de los participantes.

Durante la investigación, en la que se hizo uso del protocolo del caso (Apéndice B), se realizó un registro continuo y ordenado del proceso de análisis. La guía de entrevistas (Apéndice C) sirvió de guía para iniciar el diálogo, como una herramienta de las entrevistas semiestructuradas (Vieytes, 2003), las cuales permitieron generar respuestas sobre las capacidades gerenciales, las empresas familiares, el capital humano, el capital social, el capital cognitivo, así como sobre adaptabilidad y liderazgo. Las entrevistas semiestructuradas permitieron que los entrevistados relataran sus experiencias, percepciones, opiniones y conocimientos (Patton, 2002). Cada entrevistado contribuyó con el estudio realizado. El clima de todas las entrevistas fue muy cordial y amistoso.

A través del sistema informático Atlas-Ti se fragmentó y codificó el texto transcrito de cada entrevista correspondiente a cada caso. Durante el proceso de recolección de datos, y para cada caso, el investigador realizó anotaciones de aspectos relevantes del diálogo y sobre las actitudes del entrevistado frente a cada pregunta. Posteriormente, los códigos fueron agrupados en 13 familias (Apéndice G), de las cuales solo 12 familias fueron consideradas para realizar el análisis transversal y la interpretación final. Ello finalmente permitió generar una red de conceptos (Apéndice H) mediante el sistema informático Atlas-Ti.

El análisis de la validez y confiabilidad se realizó durante la recolección de los datos (Patton, 2002). Para estudios descriptivos son importantes: la validez del concepto, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad (Creswell, 2003; Maxwell, 1996; Yin, 2003).

CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados del trabajo de campo de la presente investigación. El capítulo está organizado en función de los siguientes temas: gobierno de la empresa familiar, sucesión del liderazgo, conocimientos y habilidades, compromiso con el negocio, capital social, adaptabilidad y desempeño. El conjunto de temas desarrollados muestra la pertinencia del marco de referencia conceptual inicial (Figura 1); sin embargo, también pone de manifiesto sus limitaciones.

En el presente capítulo predomina un estilo narrativo para la presentación de los resultados. Este estilo es adecuado para estudios cualitativos descriptivos (Vieytes, 2003). Los resultados se basan en los hallazgos del análisis transversal, de manera que a continuación se presenta una comparación constante de los casos, tal como sugiere la técnica de análisis de la teoría fundamentada (Kornblit, 2004).

La complejidad del problema de esta investigación ha hecho que del análisis de datos emerja como concepto principal el de gobierno de la empresa familiar. Este es el concepto transversal del presente capítulo y ayuda al final a diseñar el marco conceptual emergente. Por ello, durante el proceso de análisis e interpretación fue necesaria una revisión adicional de literatura centrada en el tema de gobierno de empresas familiares, la cual permitió clarificar elementos emergentes durante el análisis de los datos (Bartholomeusz & Tanewski, 2006; Dyer & Sánchez, 1998; Lamrecht & Lievens, 2008; Lee, 2006; Miller & Le Bretton-Miller, 2006; Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002; Sciascia & Mazzola, 2008; Spanos, Tsipouri, & Xanthakis, 2008).

Perfil de los Informantes

La unidad de análisis en el presente estudio ha sido el Gerente General de cada empresa seleccionada. En el Apéndice I se presenta la información de cada caso.

Los casos 1, 2, 3, 5 y 6 representan experiencias exitosas, mientras que el caso 4 representa una experiencia fallida. A continuación se presenta y discute los resultados de la investigación. En primer lugar se trata el tema del gobierno de la empresa familiar, en tanto que representa la capacidad gerencial encontrada.

Gobierno de la Empresa Familiar

Como consecuencia del análisis, se han presentado dos situaciones disímiles al considerar la problemática de las capacidades gerenciales apropiadas en el manejo de empresas familiares. Ambas giran en torno a la capacidad para manejar discrepancias y consensos, y sobre el manejo de un conjunto de expectativas familiares y empresariales heterogéneas durante un largo periodo de tiempo.

El caso 1 es una empresa de larga trayectoria que en el periodo 1990–1993 tuvo serios problemas. El tema giró sobre la siguiente interrogante: ¿cómo gobernar la empresa familiar en su tercera, cuarta y quinta generación? El gobierno se volvió un asunto relevante cuando la empresa se enfrentó al crecimiento familiar y, consecuentemente, al hecho de que todos querían manejar las cosas de la empresa. En palabras del entrevistado:

Capaz no es, pues, como dices tú, el que pueda manejar la parte del negocio como negocio y la parte familiar como familia. Pero, juntar los dos, eso lo hace solamente el fundador o el que viene abajo de él, porque es una familia corta. Cuando tú tienes una familia chica, las cosas las manejas mejor; cuando tienes una familia muy grande, a veces no llegas a todos lados, entonces se complica. Yo soy un convencido de que las gerencias en una compañía familiar, una vez llegado el momento, tienen que estar al mando de profesionales, totalmente profesionales. El directorio tiene que ser totalmente familiar, y se debe poner a dos o tres invitados para que escuchen la parte externa de las operaciones, para que la familia no se

cierre. Capaz puede haber un gerente de la familia, siempre y cuando él solo sea un profesional y demuestre que es un profesional de verdad. (1: 51, 108:114)

El dilema en este caso es la convivencia o la articulación entre el conocimiento técnico que pudiera ser incorporado y la armonía familia que debería ser mantenida. El problema es que los miembros de la segunda generación, que en la década de 1990 manejaban la empresa, y los miembros de las generaciones siguientes no se conocían entre sí. El grupo familiar creció a un ritmo tal que sus miembros se desconectaban entre sí. Ello afectaba directamente la posibilidad de lograr consensos y, además, la mayoría en el directorio que permita tomar decisiones, por ejemplo sobre nuevas inversiones.

Existe una asociación entre lo anteriormente manifestado y las características del liderazgo. En una situación como esta, enunciados como “que hagan lo que quieran” o “¿qué vas a hacer, pues?” expresan una ausencia de liderazgo. En otras palabras, estas expresiones ponen de manifiesto que las responsabilidades más gravitantes cedieron, los compromisos se incumplieron y el liderazgo se quebró. Esto ocurrió en el momento de establecer una sucesión en la gerencia general, de manera que agudizó más aún el problema. Entonces se presentó un escenario oscuro, de un gobierno sin salida ni norte.

¿Qué sucede cuando una persona recibe acciones de una empresa con la cual no se siente comprometida, además de que sus intereses personales están lejanos de los intereses de hacer crecer a la empresa?, ¿qué pasa cuando uno se siente “amarrado” a la empresa? En el caso 1 sucedió un proceso de “desamarre”, en el sentido de venta de acciones, lo que dejó fisuras familiares. No hubo un instrumento que ayudara a conglomerar los intereses diversos de los miembros familiares en relación con la empresa. Mirando en retrospectiva, el entrevistado refirió que las cosas debieron resolverse quizá con mayor dureza: permanecer juntos o separarse.

El problema de lograr un buen gobierno en este caso, en primera instancia tuvo que ver con la diversificación de intereses entre la familia, el liderazgo de la empresa y la sucesión. Pero —como se verá más adelante— existen más elementos relacionados.

En este caso se puede anticipar que el efecto del problema de gobierno que dejó el ex Gerente General de la empresa fue la idea de que sería mejor dejar por escrito lo siguiente: si una empresa quiere perdurar en el tiempo, debe disminuir la propiedad aglomerándola en menos manos. Así sería más fácil manejarla. Como manifestó el entrevistado:

Es lo que yo te digo, es mejor achicarse, porque la familia, una generación, dos generaciones, las manejas, pero la cuarta es muy complicado porque las necesidades son enormes. (1: 101, 291)

A esas necesidades —en esta investigación— se las denomina *expectativas de reconocimiento*.

Ahora bien, se ha presentado en el análisis otra situación que implicó la misma problemática, pero con otra resolución. El caso 5 ha diseñado una forma de gobierno que ha podido hasta ahora traducir los intereses del fundador, las propuestas del Gerente General y las expectativas de los familiares.

El fundador, antes de morir, deseaba que sus nietos no tuvieran que buscar trabajo nunca; por eso, le encomendó al sucesor de la gerencia general que hiciera la empresa lo suficientemente grande como para que todos pudieran trabajar allí, no necesariamente dirigiéndola, sino ocupando algún puesto. Con el crecimiento de la empresa, aquel deseo del fundador se convertía en una posibilidad patente. Sin embargo, en virtud de la intervención del nuevo Gerente General, se instituyó una suerte de protocolo que no está aún escrito en papel sino que se conversa, es decir, forma parte del estilo de gobierno empresarial. Tal estilo implica que si los miembros de la familia que pretenden ingresar a

la empresa no marcan la diferencia, la prioridad está claramente asignada a personas de afuera que sean profesionales. Incluso, hoy los puestos más importantes son ocupados por personas que no pertenecen a la familia. Los que sí, si son de la familia, deben empezar de “bien abajo”.

Al directorio y a los accionistas se les informa cuando hay puestos disponibles para la familia, esto es, puestos de confianza. No obstante, ello no repercute directamente en su designación. Más bien, debido a que la mayoría de la cuarta generación de miembros de la familia son profesionales, se debe negociar con ellos su remuneración, la cual no supone privilegios sino que se ajusta a la proyección de mediano y largo plazo de la empresa. Muchos de ellos, de hecho, han dejado la empresa en busca de oportunidades más lucrativas. Esto cambia la perspectiva de que alguien pueda estar amarrado a una herencia y a un legado, pues hoy parece ser que la sucesión no es única e inevitable, sino más bien normada, opcional, negociable y sujeta a múltiples consideraciones.

Otro ejemplo de este estilo de gobierno es que actualmente ya existen dos personas ajenas a la familia que en teoría podrían ocupar el puesto de Gerente General. Si alguno de los nietos del fundador quisiera ingresar a ese puesto, tendría que competir con aquellos, siempre que estuviera capacitado con conocimientos expertos o, como se los ha denominado, *habilidades y conocimientos*.

El diseño de un gobierno de la empresa familiar —en este caso— traduce diversos intereses. El método del Gerente General para actuar es singular, pues media entre el deseo del fundador y las expectativas de la familia; pero él mismo sostiene:

Yo no me llevo bien con la familia; sí con la empresa que estoy dirigiendo. (5: 146, 324)

Más aún, cuando el Gerente General tomó el puesto, dispuso medidas drásticas como suprimir los gastos familiares (del teléfono, entre otros), que eran cobrados a la

empresa. Mantener en el tiempo las expectativas familiares equivale, en este caso, a establecer un estilo de gestión sobre la sucesión, las remuneraciones y la incorporación de la familia, a veces de manera nada complaciente. En palabras del entrevistado:

La empresa trata de abrir oportunidades para la familia, pero no lo hacemos basándonos en ellos, sino en el mismo crecimiento de la empresa, la empresa en sí. Tenemos una visión de crecimiento constante que nos va a permitir dos objetivos: consolidar la empresa y, a la vez, que se cumpla el deseo del fundador. (5: 75, 135)

Entonces, el caso 6 se asemeja al anterior y lo amplía, y además ayuda a dar forma a una interpretación sobre el gobierno en la empresa familiar. Para el actual Gerente General, la gestión de esta empresa se ha llevado siempre desde una perspectiva comercial, no familiar. No se suele beneficiar a una sola parte de la familia, se pretende que el beneficio sea colectivo. No existen presiones familiares, por ejemplo, en lo relacionado con la repartición de utilidades. Como el Gerente General mencionó:

Nos han enseñado a respetar el estamento del negocio. (8: 34, 67)

Es interesante que aquí se mencione la diferencia de estamentos, uno perteneciente al negocio y otro a la familia —este punto será ampliado más adelante—. Las consultas o requerimientos familiares —que suelen ser pocos— son canalizados a través de un director de la empresa, quien los traslada al directorio. Sin embargo, los problemas estrictamente familiares no llegan al directorio, dado que se reconoce que no pertenecen a ese estamento.

Por ejemplo, cuando el actual Gerente General dejó la gerencia de administración y finanzas, un familiar le dijo que contratara a uno de sus hijos, que había terminado estudios en el extranjero. La respuesta fue que tendría que competir con la propuesta de un administrador profesional externo, que los candidatos familiares deben aprender que hay gente como ellos y que también son buenos. Este tipo de decisiones fueron recibidas por los miembros de la familia con aprobación pero también con desconcierto.

A fin de dar un formato más regular y duradero a la tradición, como el que la empresa está por encima de la familia, están trabajando en un protocolo escrito de gobierno que ya ha sido aprobado por el directorio. En consecuencia, el proceso no consiste en que un familiar solicite algo y automáticamente se le asigne lo que pidió. El protocolo supone canalizar los intereses de los familiares y aproximarlos sin privilegios a la empresa. En palabras del entrevistado:

Yo creo que debe ser eso, que debe canalizar inquietudes, todo eso. Darle importancia a las personas, y que todos estemos empujando el carro a un mismo sentido. (8: 110, 299)

Hacer un protocolo, en este caso, responde a la necesidad del crecimiento de la familia y, por ende, de sus expectativas de reconocimiento respecto de la empresa. Los casos 5 y 6, en comparación con el 1, están previniendo uno de los problemas más agobiantes del gobierno de la empresa familiar, esto es, el crecimiento de la familia y sus expectativas, muchas veces contradictorias.

Quizá sea conveniente denominar al protocolo, en cuanto documento escrito, *tecnología de gobierno*. Con tal instrumento se podría dar una mejor salida al problema entre las discrepancias y los consensos que están presentes en el seno del gobierno de la empresa familiar, en los términos expuestos hasta aquí. El protocolo para el caso examinado vendría a ser equivalente a un mediador entre intereses heterogéneos que pudiera conducir a cierta unidad. En otras palabras, esta tecnología de gobierno debería conducir a que la empresa siga siendo familiar, evitando rupturas entre familia y empresa. Paradójicamente, hasta ahora los dos casos que tienen la intención de hacer un protocolo (casos 5 y 6) son los que más subrayan el tener que separar los asuntos de la empresa y los de la familia. Algunas de las preguntas que el protocolo debería responder son: ¿quién y cómo ingresa a la empresa, en tanto que miembro familiar?; ¿a qué edad es conveniente

establecer la jubilación?; si alguien quiere vender sus acciones, ¿qué procedimientos ha de seguir? En palabras del entrevistado:

Hay una serie de pautas que se tiene que empezar a formalizar, y todos los miembros de la familia deben comprometerse a ello; si no, los grupos se pueden dispersar y las acciones se pueden dispersar, y ya deja de ser una empresa familiar. (8: 96, 257)

En el caso 6, el actual Gerente General ha liderado la propuesta del protocolo, para lo cual ha tenido como aliados a algunos miembros de la familia, a quienes inicialmente tuvo que convencer para llevar adelante la propuesta. Podría decirse que la tarea de crear un protocolo ayuda a dar forma a un liderazgo en la empresa, a la par que requiere de gente convencida de su necesidad; es decir, ayuda a dar forma al gobierno de la empresa familiar (liderazgo) al mismo tiempo que es un acto de gobierno (saber negociar y convencer).

Otra salida pensada al problema que plantea el crecimiento paralelo de la empresa y la familia tiene que ver con lo siguiente, como expresó el entrevistado:

Yo tengo otra manera de pensar: creo que sí debería seguir creciendo la empresa mientras crece la familia, pero no el negocio, sino los negocios. (8: 176, 534)

En este caso, en lugar de afrontar los problemas de gobierno con el “separarse o estar juntos” —una disyuntiva que condujo al caso 1 a pensar en disminuir la propiedad—, en el caso 6 se está tratando de “estar juntos”, ampliando lo que se podría denominar *lugares de reconocimiento*. De esta manera, se trata de empresas en las que los nuevos miembros familiares puedan sentirse incluidos, con arreglo al deseo del fundador.

Este sería el método para liberar posibles presiones de la familia sobre el negocio en particular, y, al mismo tiempo, la garantía para que la familia pueda seguir sustentándose en negocios familiares; en un sentido más amplio, en negocios que les sean “más familiares”, más cercanos, conforme a las capacidades e intereses particulares. Así, la

empresa principal daría ocasión a la formación de otras nuevas, de manera que la principal no sea una empresa total —que pretende centralizar todo lo concerniente a la empresa y a la familia— sino, más bien, se despliegue en una ramificación de otras nuevas empresas, también de carácter familiar. Aquí se marca una diferencia con el caso 5, pues es la empresa principal la que debería articular intereses y consensos.

El asunto de la sucesión es también formulado en términos de gobierno. El directorio debe ser ejecutivo, y, por tanto, no debe dejar que cualquiera ocupe el cargo de director. El bienestar de la familia depende de la selección de los miembros del directorio y de que esté bien administrado. A esto se suma la idea de tener diferentes “casetes”: por un lado, está la necesidad de que la empresa funcione con lo mejor que pueda conseguir —sean miembros de la familia o no—; y por otro, el compromiso y cariño que alguien le pueda tener al negocio, que no debe ser entendido como quedarse por más tiempo del necesario en el puesto. Como explicó el entrevistado del caso 6, la sucesión debería ligarse a “lo mejor que se pueda conseguir” y no al cariño:

Es que yo tengo dos “casetes”, yo sé que la empresa debe funcionar con lo mejor que pueda conseguir y pueda pagar... Pueden ser familiares o no familiares, no me preocupa; tiene que ser lo mejor que pueda conseguir dentro del tema...

Entonces no creo que debamos cometer el error que hizo la anterior generación, de quedarse hasta los 90 años. El cariño... ¡yo no puedo!... creo que nuestra vida no debe depender del negocio; la anterior generación si no trabajaba, se moría; yo quiero tener una vida independiente del negocio. (8: 89, 235)

En este sentido, el sucesor no es la persona que de antemano y sin considerar sus capacidades ya tenía asignado el cargo, sino que la decisión de asignar el cargo se diluye ante la mejor opción. Como se ha dicho, escoger implica nuevas consideraciones. Quizá si

un familiar igualara las capacidades de otro candidato externo a la gerencia general, se le daría el puesto. El directorio, a su vez, no debería ser del todo familiar.

Crecimiento de la Familia: Rivalidades y Acercamientos

Un problema notable para el gobierno de la empresa familiar es el crecimiento de la familia y las grandes diferencias de intereses que existen entre sus miembros (principalmente en relación con el proceso de sucesión del líder de la empresa). En el caso 1, este crecimiento se dio en la tercera generación y con la participación en la empresa de la cuarta generación. Tal crecimiento se tradujo en una serie de conflictos de interés que no se supo resolver (por ejemplo, que un grupo familiar quisiera ascender contra la voluntad de otro). Un punto importante tuvo que ver con las diferencias de edad entre los miembros, que trajo problemas de comunicación y de liderazgo. Para ampliar este punto se incluye la siguiente cita del caso 1:

La falta de homogeneidad dentro de las relaciones de grupo [de edad] dentro de la familia afecta la consolidación del liderazgo porque generalmente las personas que tienen más o menos la misma edad se ven constantemente, se conocen. Y si tú a una persona le llevas 30 años de diferencia o 35, no hay una comunicación... porque la comunicación es una ramificación del trabajo, de jefe a empleado... Ya no es una relación familiar-familiar porque el de abajo a uno lo mira ya no como una familia, sino como a un competidor, hasta como un estorbo en un determinado momento para poder crecer, porque el espacio que tú tienes lo quiere él. (1: 18, 36)

Cabe hacer una distinción entre la relación con familiares y la relación de familiaridad. En opinión del ex Gerente General del caso 1, cuando la relación con un familiar (un primo al que se le lleva 30 años, por ejemplo) no está marcada por la comunicación y la amistad, entonces el vínculo no puede ser visto como familiar (cercano), es decir, no existe *familiaridad*.

Entonces, cabe cuestionarse: ¿una capacidad gerencial sería el saber manejar el cambio desde una *empresa-familiar* (con vínculo de familiaridad, indicado por el guión) a una *empresa familiar* (sin vínculo de familiaridad, sin guión)? Este parece ser hasta ahora el eje del gobierno de la empresa familiar. En este sentido, ya no es tan fácil hablar de una *empresa-familiar* porque lo que los casos estudiados expresan es que lo que está en cuestión es: (a) si la empresa familiar aún puede ser vista como familiar; (b) cómo incorporar a nuevos miembros familiares; (c) si deberían ser incorporados o no; (d) según qué normatividad; (e) con ayuda de qué tecnologías e instrumentos; y (f) si es posible mantener consensos o si se agudizan los conflictos (rivalidades).

El caso 5 no manifestó un gran problema por el crecimiento de la familia; no obstante, la sucesión del líder de la empresa familiar implicó problemas de gobierno relacionados con las expectativas de reconocimiento particulares. La siguiente cita es un buen ejemplo de lo que se entiende por *expectativas de reconocimiento*:

Cuando se va el fundador, siempre hay expectativas de los que están detrás del negocio, dicen: “Se fue el fundador, ¿qué me toca a mí?... yo quiero que lo que él tenía me lo pasen a mí... hasta el reconocimiento que él tenía quiero que me lo pasen; esa fue la figura..., oye al Sr. lo miraban así, pero a mí no me miran así, me siguen mirando para abajo... ¿Por qué no me miras así?”. (5: 137, 299)

Se verá más adelante que la sucesión, en este caso, trajo algunos ejemplos de rivalidad. Pero el tema es que no se trató de conflictos derivados del crecimiento de la familia.

En el caso 6, por el contrario, sí ha habido un crecimiento geométrico de la familia en la tercera generación, lo cual hace que “algo se pierda”. Pero lo singular de este caso es que este crecimiento lleva a pensar en la necesidad de hallar normas y reglas a fin de que ello no conduzca a consecuencias negativas para la empresa. En este sentido, actualmente

se está proponiendo la elaboración de una tecnología de gobierno como el protocolo. La ampliación de la familia implica la ampliación de expectativas de reconocimiento entre sus miembros, expectativas que hay que canalizar ordenadamente.

Composición del Directorio

En el caso 1, hacia 1979–1980 el directorio estaba compuesto por miembros de la familia, salvo dos personas. Cuando el líder de la empresa y de la familia falleció en 1979, de la segunda generación solo quedaron dos hermanas, cuya representación en la mesa directiva estaba a cargo de su hijo político —quien no tenía conocimiento acerca del negocio— y su hijo, respectivamente. Las mujeres, en este caso, no tuvieron protagonismo en la trayectoria de la empresa. Al fallecer una de ellas, el entrevistado comentó:

El hijo político siguió yendo al directorio, pero este tenía una cuñada y un cuñado [a los] que no sé si le informaba, ni él cómo le informaba a su suegra; eso es problema de ellos. Y el hijo le informaba a su mamá a su manera, a su forma, como quería, pero antes no solamente iba el hijo político, iba mi papá a explicar a las tías [sus hermanas]; y cuando se veían en las reuniones familiares, le preguntaban: “¿Cómo anda esto?”. Y el otro les contestaba: “Es su hermano, pues”. (1: 91, 255)

Al no estar el líder que comunicaba al auditorio familiar el desempeño de la empresa, el auditorio se fragmentó y la comunicación se volvió problema de cada uno, lo que configuró un problema de gobierno que atañe a la composición del directorio y a las relaciones de liderazgo.

Para el Gerente General del caso 3, la composición del directorio actual hace que la empresa no sea más familiar, pues solo hay un miembro familiar en el directorio (51%). El cambio en el directorio no fue programado, se dio más bien sobre la marcha. Se puede fechar el inicio del cambio cuando en el 2000 se incorporó un fondo de inversión en el manejo de la empresa, con 24% de las acciones (con dos directores). Antes de esa fecha el

directorio estaba conformado por parientes, a quienes se les propuso que se incorpore aquel fondo de inversión, en una reunión a la que asistió toda la familia.

Ahora bien, el rediseño del directorio, en este caso, no solo implicó esta estrategia de gobierno —la de incorporar un fondo de inversión—, sino también otras. Por ejemplo, el entrevistado indicó:

A una de las primas le dijimos: “¿Sabes qué?, tú eres muy buena como médico veterinaria, tu esposo es gerente de un banco; entonces, que mejor venga él como director”. (3: 102, 342)

Esta estrategia va de la mano con otra aplicada cuando invitaron a un director externo, debido a sus conocimientos, para que se incorpore al directorio en representación de la familia.

Entonces, se puede observar que con la justificación de profesionalización se desplegaron estrategias diferentes para incorporar expertos con conocimientos adecuados; a saber: (a) venta de acciones y reducción de la participación en propiedad de la familia en el negocio, (b) exclusión de un miembro familiar (mujer) y (c) invitación a un experto.

De ahí que, tras el acontecimiento del 2000 y en los años sucesivos, la familia empezó a perder participación en el negocio, en lo que respecta tanto a la propiedad como a la gestión. Esta forma de gobierno fue reforzada con el cambio en la presidencia del directorio (liderazgo), cambio que también alteró la relación padre–hijo (actual Gerente General). El entrevistado mencionó que él y su padre pensaban siempre igual, de manera que debía salir uno de los dos para bien de la empresa. Así se decidió que el padre se encargase de otro negocio, mientras que el hijo sería el nuevo presidente del directorio y además Gerente General. Por tanto, el conjunto de estrategias desplegadas dio término a un diseño de gobierno de una empresa-familiar en la que la familiaridad no es un recurso de

poder relevante. El rediseño del directorio, entonces, traducía una forma de gobierno en la que el conocimiento experto y la profesionalización son recursos importantes.

En el caso 5, el directorio está formado por cinco personas, todos familiares. Además, en las reuniones de directorio están presentes los nietos y otros familiares (también accionistas); es decir, actualmente están presentes ocho familiares más. Como dijo el actual Gerente General: “finalmente son los accionistas los que toman las decisiones trascendentales”.

En el caso 6, el actual Gerente General sostiene que la dirección del negocio debería seguir siendo familiar; no obstante, la composición del directorio no necesariamente debería ser familiar en su totalidad. La dirección familiar se justifica en que la empresa debe satisfacer las expectativas de los miembros de las nuevas generaciones para poder generar nuevas empresas. La composición no completamente familiar encuentra justificación en la relevancia de la profesionalización y el conocimiento técnico del que se tiene que alimentar la empresa.

La composición del directorio es un tema importante para comprender el gobierno de la empresa, e implica considerar lo siguiente: (a) problemas de liderazgo (caso 1), (b) rediseño de relaciones de poder (caso 3) y (c) inclusión de familiares (caso 5).

Toma de Decisiones: Aceptar el Error

La toma de decisiones en una empresa familiar también ha sido asociada con conflictos, consensos, negociaciones y expectativas; vale decir, con todo aquello que ha sido englobado en el término *gobierno de la empresa familiar*. Como sostuvo el ex Gerente General del caso 1:

Al tomar decisiones, preferible es dejar de ganar equis soles y que todo esté en armonía, ya que a veces el negocio familiar tiene sus buenas y sus malas. (1: 116, 376)

En el caso 4, también ha habido ocasiones en las que se ha tomado una decisión que favorecía la armonía familiar antes que la rentabilidad del negocio. Este tipo de razonamiento parte de una premisa política de mantener el orden dentro de la familia, lo que representa una estrategia de gobierno.

Ahora bien, en lo que respecta al tema de la armonía, en el caso 5 se dijo que al tomar decisiones se tiene en cuenta el bienestar de la familia. Es la esposa del fundador quien sopesa qué decisiones de corto, mediano y largo plazo favorecerán a la familia. Sin embargo, en este punto aparece la ambivalencia del gobierno de la empresa familiar: el Gerente General sostiene que hoy en la empresa, al tomar decisiones, no tiene en cuenta los valores ni la historia familiar, porque “hoy estamos facultados para tomar decisiones como empresa”. En la práctica aún se mezclan los intereses empresariales y familiares —cuando se toman decisiones en favor del bienestar y la armonía de la familia—, pero cuando se hace una apreciación general de la situación se habla de dos estamentos: historia familiar e historia empresarial. Cabe cuestionarse: ¿no tendría que ver una capacidad gerencial con poder gobernar esta ambivalencia?, ¿una capacidad gerencial —en la actualidad— no es saber encontrar la mejor mezcla de esos dos estamentos diferenciados?

Ahora bien, la mayoría de los entrevistados afirmaron que dentro de la empresa aceptan el error. Esto es casi insoslayable, como dijo el entrevistado:

Errores puede haber, si no hay error es porque no estás haciendo nada; tampoco es así. (1: 121, 402)

Un detalle importante es que aceptar el error conlleva no dejar la toma de decisiones en manos de una sola persona ni asumir que hay decisiones correctas o erróneas a priori. Entonces, es preferible distinguir entre las decisiones que mejor o peor se negociaron. A continuación se transcribe una cita para graficar este punto:

Por ejemplo, yo puedo tomar una decisión: “Vamos a hacer tal cosa”; y por allí sale el logístico y me dice: “Señor, me parece que esto lo podemos corregir así, así y así... y se puede mejorar así, así y asá”. De repente sale la opinión del jefe del molino: “No, ¿sabe qué? ¿Por qué no hacemos esto y lo otro?”. Al final llegamos a una solución negociada, no siempre la que yo creo; muchas veces yo cambio de decisión. (5: 125, 262)

En el caso 3 también se acepta el error, pero poniendo énfasis en las responsabilidades. Esto es, la mayoría de decisiones se toman en conjunto, pero quien las ejecuta es el Gerente General, que hace las veces de responsable político, como en cualquier sistema de gobierno.

En el caso 5, la toma de decisiones ha sido descentralizada. Por ejemplo, el Gerente General acepta las recomendaciones que el jefe logístico propone. En general, todos los jefes tienen capacidad de decisión, incluso los usuarios de maquinarias. ¿Qué ocurre cuando no hay acuerdo o consenso? El Gerente General toma las decisiones y aplica las estrategias; es decir, asume la responsabilidad. Aun así, la decisión tomada puede ser corregida sobre la marcha, pues como él mismo sostuvo: “Lo perfecto es enemigo de lo bueno” (5: 150, 333). Si bien se cuenta con un diseño descentralizado en el que se permite la participación en decisiones, cuando estas son erróneas y llevan a evidentes perjuicios económicos a la empresa, se suele sancionar a quien las haya tomado, pues la responsabilidad es compartida.

Es interesante ver que el balance entre premio y sanción es objeto de discusión constante a la hora del desayuno, momento en que todos escuchan a todos. En la siguiente cita queda de manifiesto que las responsabilidades, críticas, deliberaciones, coordinaciones, es decir, todo aquello que tiene que ver con el manejo de la empresa, es resuelto en una suerte de asamblea (de hecho, un desayuno-reunión), metáfora que puede

servir para subrayar que la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades son actividades de gobierno.

Nosotros tenemos la política de los “cielos abiertos”: a la hora del desayuno a aquel que comete los errores le damos todos con palo, todos; al principio era difícil, no se adaptaban... “Pucha, he quedado mal delante de todos”, pero ya hoy día se han acostumbrado. (5: 122, 253)

En el caso 4, la toma de decisiones es la mejor forma de introducir su mayor problema de gobierno. Esta es una empresa que operaba en Iquitos (selva del Perú): el molino estaba allí, así como su administración, maquinarias, obreros y empleados; pero las decisiones financieras de la empresa se tomaban desde Lima. La crisis de la década de 1990 que vivió esta empresa fue de carácter financiero, por tanto cabe especular que el origen de la crisis haya tenido que ver con el problema de gobierno sobre las decisiones a larga distancia entre Lima e Iquitos, mientras que en otros casos el quid del problema de gobierno tenía que ver con el crecimiento de la familia y la posibilidad o no de conglomerar expectativas de reconocimiento. Este caso en particular tuvo como problema central la distancia. El gobierno de la empresa, metafóricamente, estaría revelando un sentido topográfico, esto es, relacionado con la disposición territorial de la toma de decisiones. Fax, cartas y viajes eran los medios para conectar Lima e Iquitos, que era “el fin del mundo”. Las reuniones del directorio se realizaban en Lima. Las decisiones erróneas en este caso se veían y dejaban pasar (no se hacía nada). Según el gerente de producción de la época, a veces se tomaban decisiones incoherentes.

Estrategia Central de Gobierno: ¿Separar la Empresa y la Familia para Mantenerlas Juntas?

Como ya se ha mencionado en el caso 1, el problema principal de gobierno tiene que ver con cómo manejar el crecimiento abrumador de la familia y la multiplicación

consecuente de las expectativas de reconocimiento particulares. Si se suma a esto el que no hubiera un liderazgo consolidado, de manera que “todos quieren mandar y todos quieren opinar”, entonces, ¿qué hacer? La solución debió responder a la disyuntiva entre “continuamos todos juntos o nos separamos” (compras, ventas y reparticiones). La solución fue la venta-fusión. Hubo dificultad para manejar apropiadamente los conflictos entre intereses y prioridades diferentes. En este caso, los conflictos fueron resueltos separando la familia de la empresa, lo cual trajo como consecuencia la desintegración de la familia misma y finalmente la fusión de la empresa.

Se trató de “abrir la puerta”, es decir, vender cierto porcentaje para volver la empresa mucho más formal. Lo que se ganó fue poder reducir, incluso anular, las discrepancias. Vale decir, en la época de la primera y segunda generación se pudo gobernar la articulación de empresa y familia en virtud de aquella familiaridad que mezclaba sin problemas ambos elementos en uno: empresa–familia (se enfatiza con el guión). Pero de acuerdo con lo que se viene exponiendo, para el caso 1 la familiaridad se va perdiendo, de manera que se vuelve ingobernable el concepto empresa–familia. Lo que ocurre luego es la aparición de grupos familiares más pequeños (nucleares) que manejan empresas más pequeñas, cada uno por su lado. De modo que las empresas familiares perduran, pero a costa de alterar la forma y escala de su gobierno. En otras palabras, se trata de gobernar a pequeña escala.

La idea de separación en el caso 3 queda descrita del siguiente modo por el Gerente General:

Lo que sí hemos pensado es que debemos procurar independizar los dos temas: la relación familiar termine por un lado y la relación empresarial por otro. (3: 23, 124)

Ahora bien, en este caso se reitera que una salida plausible ante problemas familiares alrededor de la empresa es vender o comprar. Si la relación empresarial se

complica, mejor es separar a la familia antes de que ello afecte la propia armonía familiar. La armonía familiar se vuelve la mejor justificación para separar los dos compartimentos. Ambos no deben mezclarse para evitar complicaciones. Pero, de hecho, en este caso la familia nuclear adquiere una mayor relevancia. El rediseño del directorio reconfiguró también qué grupo familiar estaría más “cerca de la empresa”, qué grupo familiar tendría mayor familiaridad con los asuntos de la empresa, qué expectativas serían escuchadas. El hecho de que esta empresa no sea más familiar debería remitirnos a que no hay relaciones de familiaridad que sustenten el concepto empresa–familia (que duró hasta la segunda generación). No es que desaparezca la familia, sin más, sino que es algo más complicado. Cambia la forma de gobierno, cambian las expectativas de reconocimiento familiares y también cambian las relaciones de poder dentro del directorio y la forma de concebir la toma de decisiones.

A diferencia de los casos anteriores, la idea del Gerente General del caso 5 era: “Acá hay cabida para todos”. Sin embargo, ello no ha evitado que se separen las cosas netamente familiares de las cosas netamente empresariales. Por ejemplo, decisiones sobre repartición de utilidades y gastos se tomaron pensando exclusivamente en el beneficio empresarial.

Para el Gerente General del caso 6, la separación entre la empresa y la familia es nítida. La siguiente cita lo ejemplifica:

Mi pensamiento es este: negocio es negocio, y familia es familia. (8: 70, 169)

Fuera de todo romanticismo con el negocio, la construcción *empresa–familia* debe bifurcarse en dos estamentos: uno para la familia y otro para la empresa. Ahora bien, hay una paradoja dentro de esta separación: ¿todavía ayuda a satisfacer expectativas familiares? Por un lado se dice que no, como en la siguiente cita, en respuesta a la pregunta

de si en todas las decisiones que toman en la empresa se preocupan por satisfacer las expectativas familiares:

No, porque no conocemos las expectativas familiares; te soy franco y te digo. Nos preocupamos por las decisiones empresariales, no nos preocupamos por expectativas familiares. (8: 138, 368)

Esta afirmación es discutida por otros entrevistados. En este caso se pretende que la dirección y el poder se mantengan en la familia —aun cuando la composición del directorio no sea completamente familiar—. El diseñar una tecnología de gobierno como un protocolo pretende garantizar la canalización de intereses familiares que mantengan los estamentos bifurcados.

Cada caso ha mostrado salidas diferentes ante la ambivalencia expresada en “separar para mantener juntas a la empresa y la familia”. No se quiere afirmar que en una línea de tiempo el pasado corresponde a una empresa–familia (integración) y la actualidad corresponde a una empresa familia (bifurcación). Mucho menos se pretende afirmar que ello fuera causado por un aumento de racionalidad en la gerencia. Lo que se pretende argumentar, en esta parte, es que en la mayoría de los casos se ha encontrado que los gerentes generales despliegan la capacidad de gobernar tal ambigüedad: mezcla y separación. Tal capacidad se materializa en la preocupación por el consenso y los conflictos, el protocolo, las expectativas familiares, la toma de decisiones y la composición del directorio.

Una Definición o Definiciones Ad Hoc de la Empresa Familiar

A inicios de la década de 1980, el directorio del caso 1 estaba compuesto por miembros de la familia, excepto dos personas. No obstante, el entrevistado considera que era una empresa familiar. Luego, en 1995, cuando se opera la estrategia de supervivencia de la empresa familiar, la fusión con una empresa de mayor envergadura, aquella deja de

ser familiar (en la perspectiva del entrevistado de la cuarta generación). Hay un cambio notable de la definición en 15 años, es decir, una empresa puede ser definida como familiar dependiendo del momento en que se desenvuelva.

Ahora bien, para este caso, la definición más general de *empresa familiar* debe tomar en cuenta que cuando la familia crece, la empresa debe achicarse. Como dice el ex Gerente General:

Porque tú no puedes ser una compañía familiar con, no sé, en la quinta generación, con 200 socios–familiares, es una locura. (1: 155, 165)

Se halló que el contexto y la forma de gobierno son importantes a la hora de definir la empresa como familiar o no.

Para el entrevistado del caso 2, una empresa familiar es la que incluye solo a personas con el mismo apellido, es decir, padres, hermanos y sobrinos, tanto en el ámbito de la propiedad como en el de la administración. De manera que, como dijo el entrevistado, una empresa con 300 familiares y varios grupos familiares no constituye una empresa familiar.

Desde el año 1961, la empresa del caso 3 es completamente familiar. En este caso también se deja entrever una ambigüedad a la hora de buscar una definición de lo que es *empresa familiar*. Para ejemplificar esto veamos la siguiente cita:

Para mí una empresa familiar es aquella en que el cien por ciento de los accionistas y los directores es familia. Es una empresa con manejo familiar, porque tú puedes tener una empresa familiar con un manejo corporativo o un manejo profesional... entonces *ya no* es... *no*... sí sigue siendo una empresa familiar, claro que sí... (3: 28, 93)

En esta definición, la empresa familiar se circunscribe al ámbito de los accionistas y de los directores, todos familiares. La administración sería, en cambio, profesional. Sin

embargo, hay un reparo que debe ser indicado (y que en la cita anterior fue destacado en cursivas). El entrevistado mencionó:

Pero no es una empresa cien por ciento familiar. Yo no la llamaría empresa familiar. (3: 27, 91)

El reparo se vuelve negación cuando se evalúa la empresa en estos días. Hoy la empresa sin duda es familiar, toda vez que en el directorio solo hay un miembro de la familia: el actual Gerente General (51%). Los demás directores son externos: dos representan a un fondo de inversión (24%) y dos son amigos de la familia (que representan al 25% restante de la familia).

La composición del directorio ha resultado ser, en todos los casos, una herramienta para definir la condición de la empresa.

Debido al tipo de fundación, que hizo que la propiedad estuviera en manos de tres hermanos de la familia en el caso 4, se dice que la empresa es familiar, aun cuando el directorio no haya estado conformado solo por familiares.

Existe la idea de que aun cuando la familia haya crecido, la empresa no debería, sin más, incorporar a más familiares, pues la empresa debería usar solo a la gente que necesita, y, además, a la gente más hábil y con mayores conocimientos. En relación con esto, el ex presidente de la empresa afirmó que no necesariamente quien lo suceda en el manejo de la empresa debería ser un familiar, sino cualquiera que la “maneje bien”.

En el caso 5, la participación de la familia ha sido continua durante toda la trayectoria empresarial. Se ha ido incorporando paulatinamente a hijos y a nietos, siempre que ellos lo desearan. Incluso los hijos políticos, que en un principio se alejaron de la empresa —debido a intereses profesionales—, luego empezaron a colaborar. Cuando se fundó el molino y se integró a la industria de harina y fideos, es decir, cuando la empresa empezó a crecer, se fue incorporando a la familia. Como señaló el entrevistado:

Ya posteriormente, con el crecimiento del negocio, empezó a requerir ayuda y lo que se hace es incorporar a la familia, es el espíritu de las empresas familiares. (5: 8, 23)

Es más, la definición exacta de *empresa familiar*, de acuerdo con el entrevistado, es que la empresa familiar “es la ampliación del hogar a los negocios”.

Para el Gerente General del caso 6, la empresa sigue siendo familiar. Esta tiene en cuenta las expectativas de la familia, actúa a su servicio, le sirve de apoyo. No obstante, la diferencia es que hoy no necesariamente la familia maneja el negocio, pues son muy pocos los que ejercen cargos administrativos, ya que la familia está en la parte directiva:

Sí, porque la dirección es familiar, o sea, no necesariamente el manejo de la empresa como empresa, pero sí tenemos presente a la familia. Esta es una empresa que sirve a la familia, tómalo por ese lado. La familia siempre va a tener de parte de la empresa un apoyo, va a tener una seguridad ante una emergencia. Pero la empresa como tal debe manejarse lo más profesional y técnicamente posible. Y si la familia tiene que salir de la empresa para que esta siga creciendo, para que siga ayudando a la familia, está bien. (8: 56, 132)

Entonces, el punto central de esta descripción descansa en la idea de que una definición estándar de empresa familiar no es totalmente conveniente. Si bien la presente investigación partió de una definición de empresa familiar, sería importante subrayar la pertinencia de las definiciones ad hoc mencionadas por los actores (gerentes). Pero no es la intención sostener que en contra de una sola definición debemos tener varias, puesto que sería inmanejable en lo teórico y en lo práctico. Por el contrario, esta investigación encuentra que las definiciones de empresa familiar son traducciones de las formas de gobierno en cada caso. Es decir, son la etiqueta que cifra, simplifica y comprime un trabajo de gestión y gobierno sumamente ramificado, complejo y extenso.

Sucesión del Liderazgo

Los procesos de sucesión son un elemento esencial para comprender las formas de gobierno y las capacidades gerenciales asociadas. La sucesión es una delegación y traslado de poder, y, al mismo tiempo, una ocasión para redefinir las capacidades necesarias a fin de manejar la empresa familiar. Pueden ser distinguidas tres formas de sucesión en las empresas familiares: (a) sucesión del liderazgo de empresa (gerencia general), (b) sucesión del liderazgo de la familia y (c) sucesión de la propiedad. En la práctica, las tres están imbricadas y solapadas.

En el caso 1, en 1969 se dio una sucesión de segunda a tercera generación en el ámbito de la empresa, debido al fallecimiento de uno de los dos líderes de la misma. El sucesor no poseía vastos conocimientos sobre el negocio, pero fue considerado una persona capaz. Ahora bien, el liderazgo tanto de la empresa como de la familia permanece en la segunda generación, de manera que la persona de la tercera generación se incorporó dentro de un diseño de gobierno en el que empresa y familia aún podían ser integradas. Es más, este sucesor garantizaba la continuidad de los valores de esa empresa + familia.

No obstante, el entrevistado menciona que sería mejor si un sucesor posee cercanía (identificación) con la familia, así como conocimientos expertos sobre el negocio:

Porque si tú los mandas a las escuelas y los o las apartas de la familia, es un extraño, van a criticar a la familia a morir. Vienen a decir: “Mi tío fulano es un tonto, mi sobrino es otro, el otro sí porque estudió más, porque estudió menos”, pero si están vinculados y son amigos es mucho más fácil de compenetrarse. (1: 96, 274:277)

Fue así, cuando el líder de la empresa + familia falleció en 1979, que emergió el conjunto de rivalidades y conflictos que caracterizaron el problema de gobierno del caso 1. Las expectativas de reconocimiento se dispersaron y cada cual reclamó su beneficio

propio. Pero, además, lo que ocurrió en este punto es que se entró a un terreno de incertidumbre sobre qué valores seguir y qué conocimiento aplicar; en otras palabras, se llegó a una instancia en la que no se sabía muy bien cuáles eran las capacidades gerenciales más apropiadas. En este caso, la sucesión no se planificó.

En el caso 3 tampoco se planificó conscientemente la sucesión de segunda a tercera generación; como mencionó el Gerente General:

Creo que no fue algo consciente decir: “¡Aquí ya!... Aquí doy el paso al costado...”.

Creo que no fue así, fue paulatino. (3: 44, 153)

En la historia de esta empresa (caso 3), las sucesiones se han realizado de padre a hijo (varón), en la que este recibe una pequeña parte del porcentaje en acciones. Una buena descripción de cómo se dio la sucesión de segunda a tercera generación la da el Gerente General (hijo de tercera generación):

Mi papá dividió de una forma extraoficial... un anticipo de herencia... él le encargó a mi hermana la administración de un edificio comercial y un negocio, que era una agencia de viajes... una compañía de turismo, y a su esposo le regaló una tienda donde funciona tiendas Efe ahora. Y a mí me regaló como anticipo de herencia una participación en parte de sus acciones. Entonces él dividió sus acciones: se quedó con una parte importante y me dio una pequeña parte a mí. Yo empecé a trabajar con eso. El resto de parientes no ha manifestado mayor voluntad ni por trabajar ni por estar en una gestión, ni por nada de la empresas. Es más, son tan pocos los primos que tengo: una que ya está casada, ella es médico veterinario en Lima, su esposo es gerente de un banco... no le preocupa mucho; la otra es secretaria de Vargas Llosa en Barcelona... esta allí en otra cosa... otra onda muy bohemia; otro primo vendió sus acciones completamente y se las compramos entre todos; y el otro espera allí lo que caiga, porque no tiene muchas más aspiraciones. (3: 31, 109:110)

Si se observa con detenimiento, una sucesión con estas características facilita que el diseño de gobierno de una empresa + familia sea desarticulable. A diferencia del caso 1, en que el crecimiento de la familia agudizó la separación, en el caso 3 la separación derivó del mismo proceso de sucesión. Pero, como ya se mencionó, el cambio de la forma de gobierno ocurrió cuando se rediseñó la composición del directorio.

Hoy en día, el Gerente General piensa que la sucesión a la cuarta generación debería ser solo de propiedad, mas no de gestión, a fin de fortalecer la profesionalización en el interior de la empresa.

Para el caso 4, la primera generación la conforman los tres hermanos fundadores (años 1968–1969). Desde esa fecha hasta 1980, la empresa fue manejada como una sociedad y no era considerada como una empresa familiar. Solo hubo una sucesión desde que se produjo una recompra, que convirtió a la empresa en una familiar. Tal sucesión —con un periodo de transición de dos años— estuvo radicalmente influida por el proceso de reestructuración vivido por la empresa.

Se ha considerado que el liderazgo de la familia y el de la empresa fueron distribuidos al mismo tiempo entre dos de los hermanos fundadores, debido a su lugar de residencia: Lima e Iquitos. La sucesión ocurrió en el terreno empresarial, en relación con el manejo de la gerencia general. Sin embargo, esta sucesión no fue clara, por lo que se dio un proceso de transición, cuando por presiones de un sector de la familia —el tercer hermano— se designó a un sobrino de la tercera generación para que manejara la gerencia general. Luego, sobrevino la etapa de reestructuración y la junta de acreedores obligó a que se nombrara como Gerente General a un miembro no familiar. En 1995 ingresó un ingeniero con conocimientos en economía, a pesar de que el antiguo Gerente General (el de la primera generación) ya había pensado en un posible sucesor también familiar. Las

circunstancias propias de las dificultades de un gobierno a larga distancia (Lima–Iquitos) condujeron a otra cosa. Veamos la siguiente cita:

En las reuniones de directorio, eso sí, más adelante yo tenía que tomar la decisión de ver qué sobrino seguía... pero como las cosas se pusieron difíciles, los mismos bancos nos dijeron: “¡Pon un gerente que no sea de la familia!”. (6: 61, 79:81)

Ahora bien, en el caso 5, a la muerte del fundador la viuda tomó el liderazgo de la familia y de la empresa, pero pidió al actual Gerente General que tomara el manejo de la empresa, pues ese era el deseo del fundador. A fin de enfatizar el papel jugado por la viuda, véase la siguiente cita:

La que tomó las riendas de la empresa fue la viuda del [fundador], ella tenía dos caminos: “Oye, sabes qué, seguimos como estamos y que esto se siga cayendo; total, yo tengo mi patrimonio y puedo vivir tranquila...”. La otra ruta era que tome el toro por las astas y diga: “Yo me hago cargo de la organización”. Cuando muere el [fundador], las hijas dicen un poco: “Si ya murió papá y no estamos muy al tanto del negocio, lo mejor sería vender...”, pero la señora viene a Tacna [...] y dice: “No voy a dejar que esto se caiga, yo voy a tomar las riendas”. (5: 38, 64:64)

El actual Gerente General tenía una íntima relación con el fundador, tanto que se involucraba voluntariamente en el negocio. Eso hizo que el fundador quisiera darle la presidencia. La sucesión, sin embargo, acarrió que los yernos se retiraran del negocio porque sus expectativas no fueron satisfechas.

Cabe mencionar que en el caso 5 se está planificando la próxima sucesión. Se está tomando en cuenta a dos personas que no son de la familia, y se guían por el protocolo que aún no está escrito. Como mencionó el actual Gerente General:

Si lo llevamos al protocolo, deben salir ellos, salvo que sucediera que vinieran a competir los otros nietos que están fuera, que son muy capacitados con todos los estudios, maestría, licenciatura, y que están muy bien posicionados.

Creo que ahora no hay un apoyo de toda la familia o una solicitud de “Tú tienes que venir”; la idea es: “El puesto está acá... ¿quieres venir a competir?... Bienvenido seas”. (5: 154, 340:342)

Esta idea de sucesión del liderazgo de la empresa es importante, puesto que aparece el término *competir*. Competir por el liderazgo, conforme a las capacidades, se diferencia de una sucesión basada en privilegios familiares. Y, además, refuerza la ambivalencia de la forma de gobierno de la empresa, que tan pronto quiso hacer perdurar el deseo del fundador —que sus nietos pudieran incorporarse a trabajar— debió enfatizar que el ingreso de familiares debía pasar por un tamiz de reglas y de competencia.

En el caso 6, la tercera generación estaba liderada por dos hermanos varones. Ellos evitaron hacer ingresar a la cuarta generación sin ningún criterio. Se dio prioridad a la profesionalización y competencia —como en el caso 5—, de manera que la entrada de la cuarta generación fue reducida, a despecho de que la familia había crecido bastante. Como refiere el entrevistado en la siguiente cita:

Parecería que ellos dos se cuidaron mucho de que las cosas fueran mucho más profesionales. No querían repetir el tema de que si eres familia tienes derecho... más bien digamos “Vamos a ver cómo te comportas”, tanto que en mi generación hay gente que ha entrado y ha salido. (8: 23, 53)

No obstante, el actual Gerente General trabaja en la empresa desde el año 1969 y en el curso de los años ha adquirido un peso administrativo importante. Además, ha asumido las responsabilidades de su padre dentro de la empresa. En la práctica, el traspaso de la gerencia general a la cuarta generación ya se había dado, pero de manera lenta, y el

proceso duró cerca de 15 años y fue un proceso informal. El Gerente General liga a esta experiencia —el que el Gerente General anterior se quedara mucho tiempo— su decisión de poner en el protocolo que la jubilación sea a edad temprana. Para ampliar este punto se transcribe el siguiente diálogo, donde A es el entrevistador y B es el entrevistado:

A: ¿Es decir que ya estas pensando en un sucesor?

B: Yo no estoy pensando en ningún sucesor, yo quiero que mi puesto ejecutivo sea sustituido por otra persona.

A: ¿Tienes preferencia por un miembro de la familia antes que por un miembro externo?

B: Siempre y cuando se haya igualado técnicamente, sí le daría preferencia a la familia.

A: ¿Tendría que ser un miembro de la familia que aparte de haber tenido un conocimiento técnico haya tenido experiencia dentro de la fábrica?

B: No, eso lo evaluará un tercero, la parte técnica la evaluará un tercero. (8: 88, 228:233)

Es interesante ver que lo que se busca no es ya al sucesor —único, predefinido e inamovible—, sino a otra persona con capacidades técnicas competentes. Ser miembros de la familia da todavía un plus, pero siempre que se tengan capacidades. Además, la evaluación y determinación de las capacidades ya no dependen del criterio personal del Gerente General, sino de terceros. El entrevistado comenta:

Pueden ser familiares o no familiares, no me preocupa. Tiene que ser lo mejor que pueda conseguir dentro del tema ese. (8: 89, 235:237)

¿Quién Puede Ser el Líder Idóneo?

Durante el periodo de la segunda generación (hasta 1979), la compañía del caso 1 era manejada por los mayores. Quizá no eran los más idóneos, pero las cosas marchaban

bien y con orden, según el entrevistado. El problema sobrevino en la tercera generación, cuando el líder de la empresa y de la familia dejó el cargo (por fallecimiento) y emergieron todas las expectativas y exigencias por tomar cargos de gerencia general en diferentes compañías del grupo familiar. Vale decir, “todos se sintieron en derecho de ser líderes”. Aquí vale la pena subrayar que a diferencia de los casos 5 y 6, en los que predomina la competencia, en este caso predomina el “sentirse con derecho” (privilegio). En fin, el asunto fue que la centralidad de un líder que articulara a la familia y a los negocios se había terminado.

Ahí fue un poco el conflicto, porque habíamos decidido que el líder fuera uno que no era el mayor de la generación. Entonces, hubo personas mayores que se sintieron con derecho a ser líderes; entonces, pidieron manejar compañías como líderes. Entonces, se rompió el núcleo como grupo, porque si yo tengo, por decir, seis compañías y tengo tres presidentes de directorios distintos, entonces no hay grupo, pues, porque presidente tiene que ser uno de todas las compañías para ser grupo, que maneje la compañía principal y todos sus satélites. Entonces, si yo a cada satélite yo le pongo un presidente nuevo, él puede manejar a su modo la organización como le parezca. (1: 11, 27:28)

El problema en este caso fue: ¿quién puede ser el líder idóneo? Al terminar el liderazgo de una empresa + familia, en el que ambos elementos (la empresa y la familia) estaban mezclados en una sola forma de gobierno, aparecieron voces de “yo puedo ser el gerente”, “yo soy el más capaz”. El liderazgo mismo de la empresa era una incertidumbre, no había manera de señalar a la persona indicada.

En el caso 5, en el que se sopesa la posibilidad de realizar un proceso de sucesión, la idea es que el líder de empresa idóneo sea una persona que toma decisiones con rapidez y determinación, que tiene criterio y sentido común. El Gerente General, pues, mira de

cerca a los dos posibles candidatos y evalúa sus capacidades en función de cómo solucionan problemas críticos. Lo que aquí se ve son solo algunos criterios para definir la capacidad del futuro sucesor en la gerencia general, a diferencia del caso 1, en el que no hay ninguno porque no había consenso entre la familia involucrada en el negocio.

El actual Gerente General del caso 6 —cuarta generación— fue elegido por la generación anterior. ¿Qué criterios usaron para asignarle el cargo? El entrevistado señaló lo siguiente:

Me lo dieron, se han equivocado... por carácter, de repente, por forma de ser... y lo decidió la generación anterior...

Sí, hubo consenso entre los mayores, porque si alguno de ellos hubiera querido, yo me hubiera retirado inmediatamente... o sea... no. (8: 85, 215:220)

Aquí tampoco parece haber habido un criterio evidente y cerrado para la selección. Entonces, ¿de qué depende la identificación del líder idóneo? El tema de fondo es de gobierno. La capacidad gerencial forma parte de un proceso de gobierno, vale decir, del proceso por el que se manejan disensos y consensos. En este caso los mayores estuvieron de acuerdo, hubo consenso. Se puede argumentar que las capacidades gerenciales no son identificables a priori ni fuera de un proceso específico de gobierno de la empresa familiar.

Ahora bien, la próxima sucesión sí está siendo pensada para que tenga criterios evidentes, inscritos en la tecnología de gobierno del protocolo. Ahí se debería decir cosas como que el líder de la empresa debe conocer a quienes liderará, debe consultarles, entre otras. Es decir, los criterios deben quedar estabilizados en el momento en que se diseñe esta herramienta de gobierno.

Empero, como parte de las herramientas de la recolección de datos de esta investigación, se aplicó una medición de las características del Gerente General según la

percepción de los entrevistados. La herramienta ha sido tomada de Chrisman et al. (1998) y los resultados son presentados en el Apéndice D.

El Líder de la Empresa + Familia: Híbridos, Bifurcaciones y Paralelos

La impresión del entrevistado del caso 1 fue que la posibilidad de tener un liderazgo que sea al mismo tiempo de la empresa y de la familia (empresa + familia) solo existe en las generaciones mayores y antiguas, esto es, entre los fundadores. Pues entre ellos habría algunas capacidades extraordinarias que permitirían ese tipo de liderazgo.

La madre del actual Gerente General del caso 2 —que pertenece a la tercera generación— fue una persona que nació, creció y vivió en el molino, y cuyo padre le enseñó cómo se trabajaba con el trigo. Su madre fue, además de la única sucesora, la líder de la familia y del negocio tras la muerte del fundador. Aquí ya se cuenta con un dato más para tener una idea más certera de qué es el liderazgo híbrido (empresa + familia). Se trata del lugar donde emerge: el molino en tanto que casa y empresa. Esta forma histórica de empresa + familia en la que la fábrica es también el lugar donde vive la familia, tendría repercusiones sobre la forma de gobierno y las capacidades de liderazgo.

El diseño del liderazgo en el caso 4 fue singular, debido a que uno de los tres hermanos fundadores fue quien tuvo la idea inicial de hacer el negocio y, al mismo tiempo, por ser el mayor —tradición que venía de familia—, tenía el liderazgo de la familia. No obstante, quien hizo crecer la empresa fue otro de los hermanos, que vivía y trabajaba en Iquitos. Él era quien, de facto, lideraba la empresa. De donde se sigue que, en este caso, el híbrido no se expresa con nitidez ya que los liderazgos estaban en paralelo, un paralelo territorial también (Lima–Iquitos).

En el caso 5, el fundador era quien conglomeraba el liderazgo híbrido, tanto de la familia como de la empresa, pues él y el negocio eran uno solo. A la muerte del fundador, la organización entró en un escenario de problemas, ya que el individuo que hacía todo

había dejado el puesto. Fue en ese momento que su esposa tomó las riendas del negocio y de la familia, aunque con problemas. Las expectativas de la generación que seguía —en especial los yernos— se hicieron notar, pues reclamaban la presidencia del directorio o algún puesto de poder. La sucesión por la viuda ocasionó que algunos de los familiares se separaran del negocio, debido a que sus expectativas no fueron satisfechas.

La viuda aún sigue en actividad, como líder familiar y en el manejo de algunos negocios, mientras que la empresa principal es manejada por el actual Gerente General, quien es el líder de la empresa. Si bien hay una comunicación entre el líder de la empresa y la líder de la familia, es ella quien, en última instancia, toma las decisiones más importantes, sobre la base de los consejos que vienen de la gerencia de la empresa:

Es un liderazgo compartido en toda la empresa. Entonces, nosotros le llevamos a ella todo listo, para que ella tome la decisión, para que acepte esa responsabilidad.

No es que ella conozca todo el negocio. En verdad lo sabe, pero es la que dirige, la que empuja; ella es la presencia que dice: “Voy o no voy”... (5: 94, 186:87)

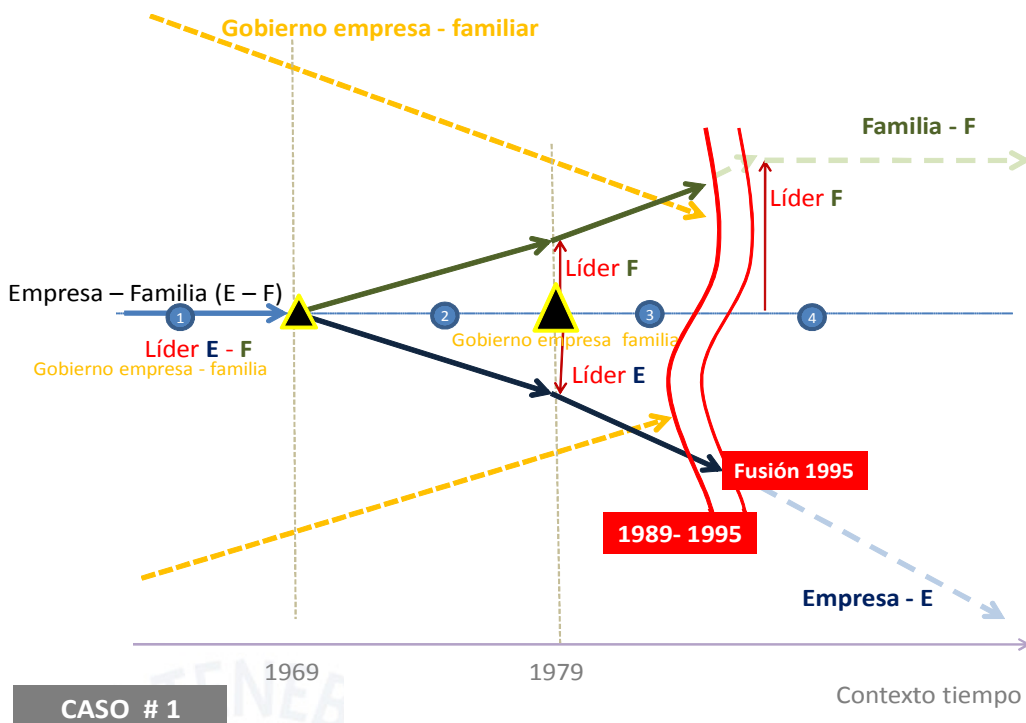
El liderazgo de la empresa y la familia, en el caso 6, fue asumido por uno de los hermanos de la segunda generación. Ya existía una panadería, que fue el origen de todo el negocio y que con su manejo adquirió un carácter industrial, ya que se compraron nuevas tierras en lugares estratégicos, se diversificó el negocio (en fidelería, galletería, etc.), se firmaron contratos nuevos y se implementó tecnología. Este impulso industrial se originó desde una panadería que era casa y negocio de la segunda generación. Esta era una empresa con vínculos de familiaridad localizables. Pero este liderazgo terminó abruptamente con el fallecimiento de uno de los hermanos. Por esta razón, el negocio entró a un punto crítico en el que la hermana, muy joven aún, asumió la responsabilidad sobre el negocio y la familia. Tan fuerte fue el impacto, que resultó como un “borrón y cuenta

nueva”; es decir, había que empezar de nuevo, aunque este liderazgo no fue completamente exitoso.

La tercera generación escogió, al salir el líder de esa generación, a un miembro de la cuarta generación como líder de la empresa —el hijo del anterior Gerente General—. En efecto, él tiene actualmente el liderazgo de la empresa y cierto reconocimiento de la familia. Pero quien tiene el verdadero liderazgo de la familia es el hermano mayor de la segunda generación.

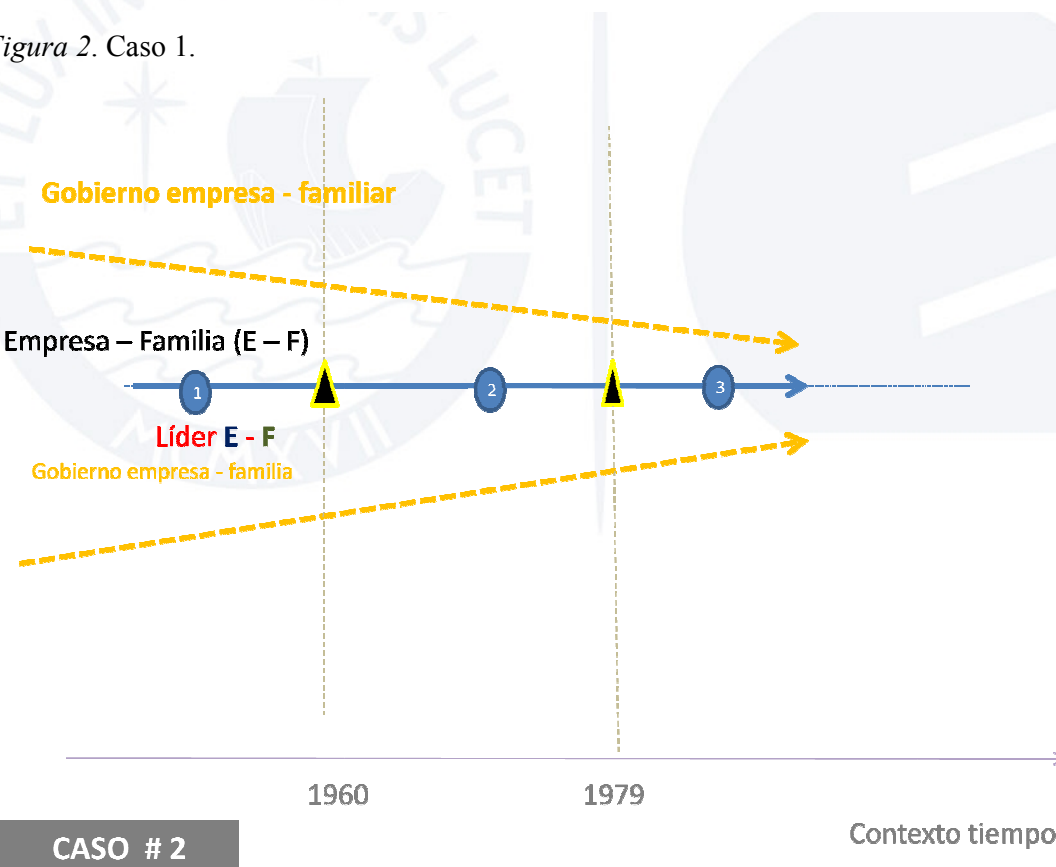
En resumen, se tiene hasta aquí:

1. Caso 1. De un liderazgo híbrido se pasa a una bifurcación teñida de conflictos y rivalidades, problemas de gobierno que llenan de incertidumbre el liderazgo. La empresa se fusiona para salvar sus problemas de gobierno (Figura 2).
2. Caso 2. El liderazgo híbrido se mantiene hasta ahora, en el sentido de que el liderazgo de la empresa y la familia está personificado en la figura del Gerente General. No obstante, la forma de casa–empresa no perdura más (Figura 3).



CASO # 1

Figura 2. Caso 1.



CASO # 2

Figura 3. Caso 2.

3. Caso 3. El liderazgo híbrido llega hasta la segunda generación, pero al pasar a la tercera se dan las condiciones para una bifurcación radical: la familia por un lado y el negocio por otro. La estrategia fue la reducción de la escala de las expectativas de reconocimiento en la familia nuclear, y, por otra parte, la profesionalización de la gestión de la empresa (Figura 4).
4. Caso 4. El liderazgo de la empresa y de la familia estaba en paralelo. Es decir, poder y territorio iban en paralelo. Este caso difiere notablemente de los demás (Figura 5).
5. Casos 5 y 6. Ambos casos se caracterizan (Figuras 6 y 7), en líneas generales, por haber tenido un liderazgo híbrido durante las primeras generaciones, que luego se bifurca en un determinado momento en dos estamentos: la empresa y la familia. En este caso se trata de diseñar una tecnología de gobierno capaz de unir los estamentos manteniéndolos separados; esto es, el protocolo. Ello conduce a un liderazgo compartido —ya no híbrido— entre los líderes de la empresa y de la familia. La diferencia entre liderazgo híbrido y liderazgo compartido radica en la localización del poder y la familiaridad. Es decir, el liderazgo híbrido es localizado en una casa + empresa (lugar donde se aprenden habilidades y conocimientos, se logra identificación y se aprende a relacionarse). El liderazgo compartido es una versión diferente porque separa las cosas de la casa de las cosas de la empresa; además, hace que esta última se rija por reglas más o menos estables. Vale decir, lo híbrido y lo compartido ejemplifican —igual que los otros casos de crisis y paralelismo— configuraciones diferentes de formas de gobierno.

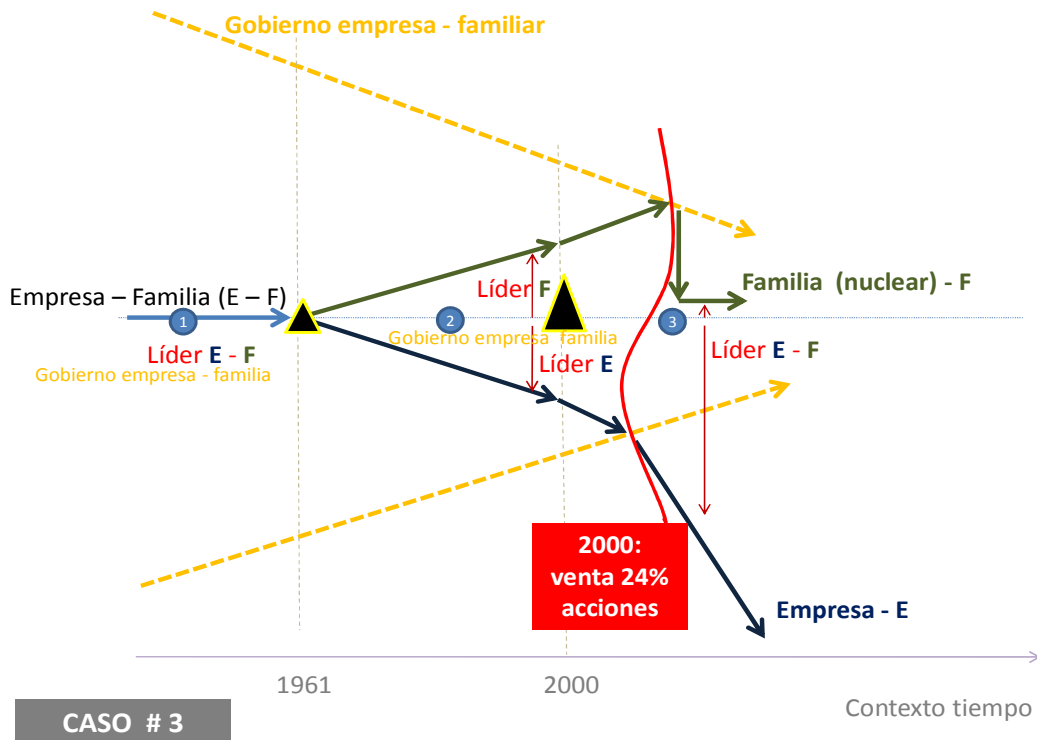


Figura 4. Caso 3.

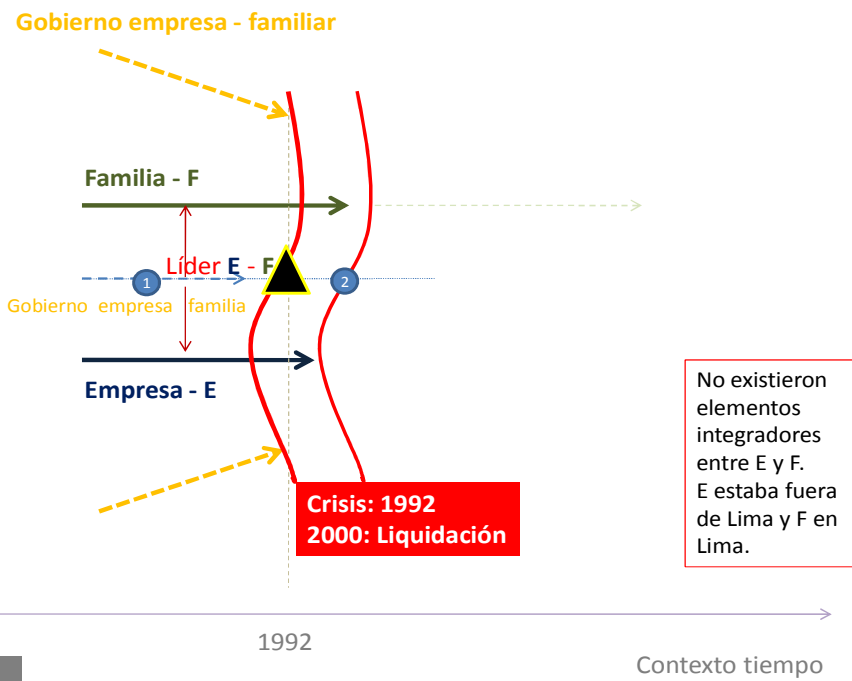


Figura 5. Caso 4.

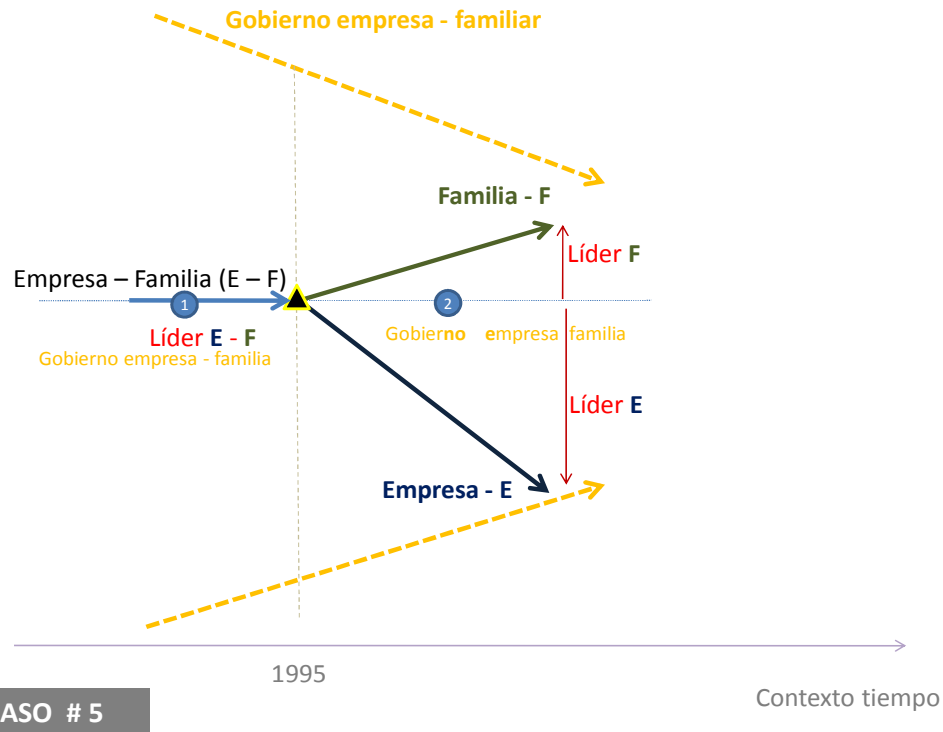


Figura 6. Caso 5.

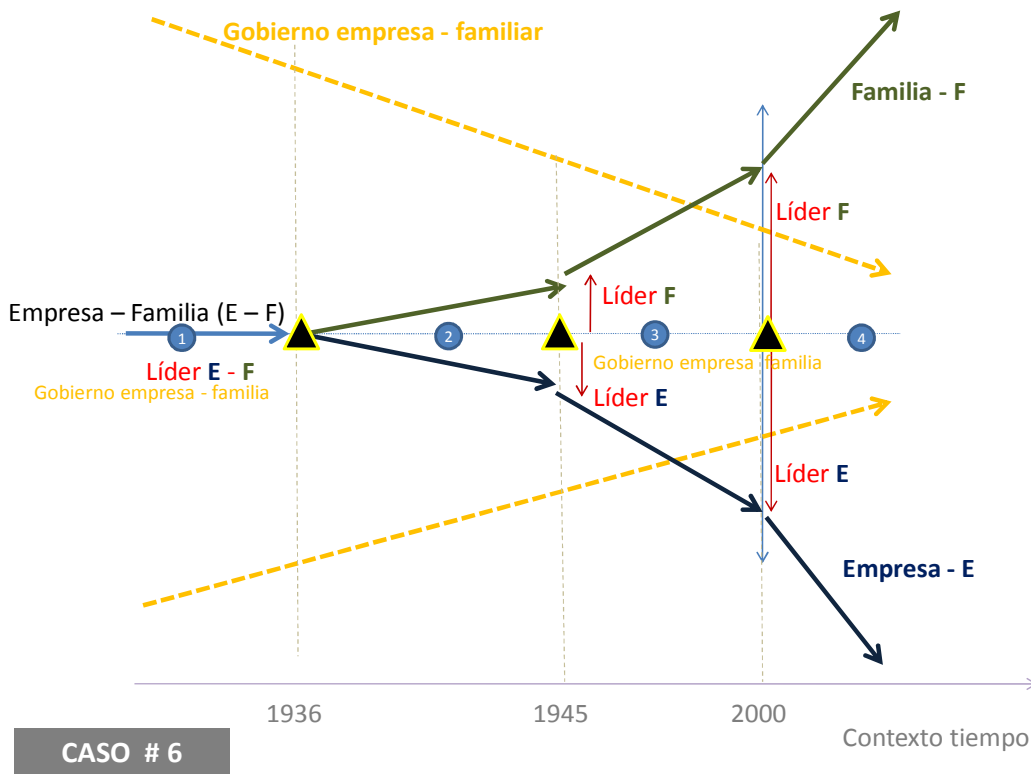


Figura 7. Caso 6.

Nuevamente, las capacidades gerenciales, en la práctica, son consecuencia de disensos y consensos. Difícilmente se podría hacer un listado per se de capacidades. Tal listado es lo que surge con mayor o menor nitidez del ejercicio de gobierno. Como se puede ver hasta aquí, los criterios de selección son escasos, no son una simple lista de características que garanticen, de antemano, que se elegirá al más capaz y al más idóneo.

Cuando el Liderazgo en la Empresa Familiar Falla

Para el entrevistado del caso 1, el liderazgo de la empresa es fundamental, tanto que si no hay un líder que ponga orden en la empresa, esta entraría en desgobierno. El liderazgo de la empresa no necesariamente debería ser ejercido por el líder de la familia, piensa hoy el ex Gerente General de la empresa. De manera que podría ingresar un profesional externo, en tanto los accionistas sean netamente directores. El problema, como queda descrito en la siguiente cita, es que los socios se pongan de acuerdo, vale decir, que haya una negociación y confluencia de intereses particulares:

Podrían también ser personas independientes. Si en la familia no existe una persona que maneje un liderazgo, es preferible dejar la gerencia y los accionistas... y los dueños pasar a ser solamente directores y no participar en la operación como operación, en una compañía familiar netamente cerrada. Si es una compañía abierta, con más facilidad se podría hacer, pero ahí tendrían que ponerse de acuerdo los mismos socios, que esa es la parte complicada, porque siempre hay alguien que quiere decir: “Yo sí puedo manejar”, “Yo sí puedo hacer”, “Yo soy el capaz”, y no es a veces la persona indicada. (1: 10, 24:25)

El entrevistado menciona que para que haya orden y gobierno tiene que haber un líder en la empresa —sea o no familiar, visto desde hoy—, pero esta misma designación es un acto de gobierno en tanto que implica “ponerse de acuerdo”. El liderazgo es la consecuencia de un consenso; es, de suyo, un producto del gobierno de la empresa. El

liderazgo —se puede decir— requiere construir sus propios criterios de idoneidad y de capacidad.

Según el entrevistado, el líder debería haber sido uno; en su caso, uno que gobierne sobre todas las compañías de la familia. No pueden ser dos ni tres:

Porque presidente tiene que ser uno de todas las compañías para ser grupo, que maneje la compañía principal y todos sus satélites. (1: 12, 28:28)

Esto no sucedió en el caso 1. No se pudo soportar la variedad de intereses particulares y las distintas prioridades. Cada compañía terminó teniendo su propio Gerente General autónomo y sin comunicación con el presidente de la empresa, quien, por lo demás, no tenía mayor preocupación por los negocios satélites. Este era un escenario de desarticulaciones, no de reuniones. No hubo un contacto directo con la familia ni los propios socios, y, por ende, hubo personas que no se sintieron tomadas en cuenta, no se sintieron cómodas. Como dice el entrevistado:

Porque al momento en que uno de los socios o uno de la familia no se sienta cómodo, empieza a jalar a los otros. (1: 17, 34:34)

Todo esto se vio agudizado por el crecimiento de la familia y, consecuentemente, de sus expectativas de reconocimiento.

El problema del liderazgo de la empresa, en este caso, giraba en torno a si se tenía un líder (presidente y miembro de la familia) que gobernara sobre todo el universo de negocios, o si, en todo caso, se dejaba que el universo se fragmentara. Para el entrevistado, el modelo ideal hubiera sido que un líder de la familia se erigiera como presidente de todas las compañías y que los gerentes generales —no necesariamente familiares— se encarguen de cada compañía. La comunicación entre el presidente y los gerentes es cardinal idealmente. En este caso tampoco había un liderazgo en la familia, lo cual agudizó conflictos. La experiencia ha enseñado al entrevistado que el liderazgo dentro de la familia

puede ser de dos tipos: “Yo soy el mayor y yo hago lo que se me da la gana” o diálogo + armonía.

Pero, como te digo, él para ser líder dentro de su familia tiene que manejar a su familia. Y manejar a la familia no es: “Yo soy el mayor y yo hago lo que me da la gana”. Tienes que conversarlo y tienes muchas veces que aceptar cosas de tus hermanos para seguir avanzando. Porque aquí no es decir: “Ah, yo soy el mayor, yo hago esto y hago lo que me da la gana”. No. Tiene que haber armonía porque si no hay armonía, ¿qué pasa?: te lo aceptan una vez, te lo aceptan dos veces porque está el padre vivo. Pero el padre desaparece y todos tienen el mismo nivel, entonces, dice: “¿Y yo por qué tengo que hacer esto, si tú me has fregado durante tantos años?”. Entonces, hay un resentimiento. Esas cosas hay que evitarlas totalmente. Tienes que sentarte y conversar. En el diálogo vas a llegar a un arreglo; los hermanos se arreglan de todas maneras. (1: 133, 466:466)

En el caso 4, el liderazgo de la empresa estaba en la práctica en manos de uno de los hermanos, quien vivía y trabajaba en Iquitos. No obstante, quien lideró la creación de la empresa fue otro de los hermanos: el mayor. Entre ellos había diferencias de actitud, pues el primero solía buscar conciliaciones en el manejo de la empresa, mientras que el segundo se caracterizaba por el “Si no me escuchas, me voy”, era más imperativo. Mientras el primero insistía y discutía en pos de que una idea funcionara, el segundo decía: “No quiero discutir más, así que hagan lo que quieran”. Al segundo, según el entrevistado:

Le gustaba que le llevaran las cosas, no era de las personas que se levantan a las 7:00 a.m. (6: 134, 335:335)

Cuando una decisión era tomada, la gente en la empresa se comprometía con el liderazgo del hermano que vivía en Iquitos, pues los otros, que viajaban con poca

frecuencia desde Lima, eran vistos como foráneos. Por ejemplo, para tomar una decisión los empleados siempre consultaban primero con el líder en Iquitos.

Ahora bien, en el estudio se ha identificado que hubo un problema de liderazgo y gobierno en el caso 4, toda vez que se desvinculó el poder y el territorio; vale decir, que hubo un paralelismo (larga distancia) entre Lima e Iquitos, que la forma de gobierno no pudo resolver. En este sentido, se ha dicho que la comunicación entre los líderes no era frecuente. Sin embargo, la siguiente cita contraviene esta última idea:

Él [el líder Lima] tenía mucha comunicación conmigo, apoyaba mucho las decisiones. Yo [el líder Iquitos] nunca he tenido problemas con el manejo, era más fácil. (6: 43, 56:56)

En realidad el manejo financiero y logístico se hacía desde Lima. Parece que desde Lima se tenía que trasladar el conocimiento de estos asuntos hacia Iquitos.

Ahora bien, cuando en el proceso de restructuración la junta de acreedores conminó a la designación de un Gerente General no familiar, se pudo comprender que el nuevo Gerente General era una persona que no estaba identificada con la empresa y, por ende, que él ya no era reconocido como el líder.

Lo que pasaba era que el ingeniero llegaba a la fábrica con su *laptop* y cerraba la puerta de la oficina; entonces la gente quería entrar a conversar con él, [pero] era de un estilo distinto... Además, tampoco le gustaba el pan, era como si tú fabricaras chocolate y no te gusta el chocolate. (6: 118, 248:248)

Liderazgo: Modelos y Requisitos Mínimos

Como definición más simple de *liderazgo* se puede decir que este consiste en tener seguidores. Para el tema de investigación tratado, resulta frecuente incluir en la definición que el líder de la empresa debe estar comprometido con el negocio, tener comunicación dentro y fuera de la empresa, poseer habilidades y conocimientos, además de saber

adaptarse, entre otras habilidades. En la revisión de la literatura también se ha mencionado que un líder debería poseer una responsabilidad arquitectónica, vale decir, debería ser un diseñador de la organización. Si bien no se puede reseñar un listado de capacidades a priori que califiquen a un individuo como el más idóneo para un puesto de liderazgo, sí se puede delinear algunas diferencias y similitudes importantes en relación con las concepciones que se manejan en el discurso entre los casos estudiados.

En primer lugar, se ha hallado que el líder no sería necesariamente el jefe, sino el que consigue influenciar a los demás para cosas positivas. Como dijo uno de los entrevistados del caso 1 (de la cuarta generación):

El líder es una persona a la que respetan, escuchan y hacen caso; no necesariamente tiene que estar mejor vestido o estar arriba [en el mejor puesto], no necesariamente era el mejor líder. (7: 24, 318)

En este sentido, el líder no es la punta de una organización jerárquica en la que prevalecen las marcas de distinción —algunos hábitos como vestimenta, consideraciones personales, etc.—, sino, por el contrario, alguien que pueda influir y convencer a los demás en una organización horizontal, en la que cada individuo tenga capacidad de acción y decisión. A continuación se presentan dos citas —de los casos 5 y 6, respectivamente— que refuerzan este argumento:

Un líder es aquella persona que lleva a su organización a cumplir todos los objetivos con la mayor eficiencia posible. Yo me consideraría un líder si llego [a] cumplir la meta-misión de la empresa: ser la mejor empresa alimentaria del sur, y estoy hablando de la macrosur... ¿Y eso qué involucra? Involucra que toda mi gente esté imbuida en las tareas de corto, mediano y largo plazo, y que lo hagan con ganas, con voluntad, no por presión. El líder tiene que lograr eso, que la gente se identifique con los objetivos y los haga suyos. (5: 86, 163:165)

La persona que puede conducir a otras personas hacia determinados rumbos es un buen líder, que los puede orientar, conducirá y a todos juntos; que no sea el que jale o empuje, sino el que convenza y lleve al grupo a un sitio determinado. (8:102, 275)

Ahora bien, si se entiende, en este sentido, que liderar significa poder traducir los objetivos de la empresa a los demás, es decir, convencer e interesar a los demás por estas metas, se puede llamar a este modelo de líder *liderazgo por traducción de intereses*. Pero también se puede identificar otras dos maneras de concebir el liderazgo. Por ejemplo, en el caso 3, en el que el liderazgo supone “tomar el camino correcto”, ese camino correcto no conlleva en lo absoluto la intervención de voluntades ni intenciones; es decir, el sujeto que lleva el liderazgo tiene al frente una serie de caminos, uno de ellos el correcto, pero escogerlo no depende de su creencia sino de su razón. Asimismo, la gente que lo sigue también reconoce que es un camino correcto, y por eso mismo lo sigue. El entrevistado del caso 3 sostuvo:

Yo creo que un líder es una persona que va adelante de la manada, el que jala, el que la gente lo sigue por sus ideas, porque sigue su camino, no porque lo siguen a él. (3: 170, 375:375)

De manera que los sujetos, al final, son un telón de fondo en el tema del liderazgo, por cuanto el protagonismo, el papel principal, lo tiene la persona que sabe el camino y las ideas correctas. Este modelo de liderazgo, al que se puede denominar *liderazgo racionalista*, posee además una característica resaltante, a saber, la relación entre el pastor y el rebaño. Esta relación pastor–rebaño es una figura política examinada por Michel Foucault (1990). Un pastor es quien al primer silbido reúne a los individuos dispersos, ya que sin su presencia se dispersarían en desorden. Es más, el pastor se encarga de mantener al rebaño día a día, está dando alimento boca a boca —en desmedro del trabajo—. El

pastor dispone de una y exclusiva meta para el rebaño, o sea, el camino correcto por donde guiarlo.

Ahora bien, en el modelo de un liderazgo racionalista (“camino correcto”) y de la figura pastor–rebaño no caben consideraciones sobre la forma política de gobierno en cualquier organización. La política de gobierno tendría más bien que ver con asociaciones y reuniones de individuos y sus opiniones diversas (no masa ni rebaño). Es decir, implicaría buscar los mejores métodos de solución de conflictos y disensos. Entonces se debe, según el modelo de liderazgo por traducción y convencimiento, asumir conflictos y no suponer fracasos o crisis irremediables, sino tener la oportunidad de dejar una organización fortalecida y autónoma.

Bruno Latour (2001) discute sobre algunas características de las formas de gobierno. La primera de ellas es que el gobierno descansa en asociaciones y reuniones. No se trata de aislamientos (reflexivos) o espacios únicos. Es prestar atención y dirigirse hacia mucha gente. La segunda característica es que “los caminos correctos” no tienen por qué convertirse en objeto privilegiado de ningún conocimiento experto. Más bien, encontrar un camino tiene que ver con la atención que la organización se brinda a sí misma por medio de ajustes y adaptaciones. Cuando se privilegia el “camino correcto”, se suele desatender las formas de organización, los disensos y consensos, las opiniones y argumentaciones. La tercera característica es que cuando las opiniones de los individuos entran en escena, la forma de gobierno se parece más al entreverado juego de persuasión en el que se discierne entre lo bueno y lo malo, y, para nuestro caso, las capacidades gerenciales y el liderazgo.

A fin de señalar formas políticas (de gobierno) disímiles, Latour presenta dos modelos, que pueden ser vinculados con los que se derivan de este estudio. El primero es denominado *política como cámara de resonancia*. En los términos expuestos aquí, este modelo supone la reunión del rebaño bajo la imagen de un líder que en una mano tiene el

silbato y en la otra el “camino correcto”. El rebaño es la caja de resonancia del silbato: el camino racional tiene eco en ellos sin alteración, disonancia o controversia. Como señala Latour (2001):

Una vez que la orden ha sido pronunciada [desde la filosofía o el populacho], todo el mundo se pone [a] aplicarla sin deformación ni interpretación. No es de extrañar que el cuerpo político acabe convirtiéndose en un animal prácticamente inviable; es decir, diga lo que diga, siempre dice lo mismo. Hay eco en la representación y eco en la obediencia, junto con algunas interferencias. No hay invención ni interpretación. Toda perturbación se considera un error, una mala interpretación, una conducta impropia, una traición. (p. 298)

El segundo modelo es el de *traducción*, el cual tiene que ver con la negociación de posiciones personales, la adaptación de intereses, el despliegue de métodos de persuasión, con el objeto de lograr consensos. Por tanto, el camino correcto (relativamente) es correcto en tanto que sujeto a formas de gobierno, a reuniones y comunicación. De acuerdo con Latour (2001):

En el ágora nunca hay eco, lo que hay son rumores, condensaciones, desplazamientos, acumulaciones, simplificaciones, rodeos, transformaciones; una química altamente compleja que hace que *uno* valga por el *conjunto*, al lado de otra química, igualmente compleja, que (a veces) logra que el *conjunto* obedezca a *uno*. (p. 299)

Liderazgo Compartido

Se puede indicar, a partir del análisis hecho, los requisitos mínimos de un liderazgo compartido en la empresa, es decir, que dos miembros de la familia compartan el liderazgo de la misma. La mayoría de los entrevistados comparten, en primer lugar, la idea de que el liderazgo compartido podría existir sin conflictos siempre que los líderes sean muy

compatibles. En la tercera generación del caso 6 hubo un liderazgo compartido en el que dos personalidades diferentes eran compatibles, como queda demostrado en la siguiente cita:

Lo hicieron muy bien porque mantuvieron el equilibrio de los tipos de manera de ser, por decirlo de alguna manera; entre los dos, en el caso del líder 1, mi papá, muy conservador y administrador, muy seguro de dónde pisa, y el líder 2, muy tomador de riesgos, osado para los negocios, inventivo. O sea, como decía yo, se peleaban toda su vida, pero se querían como locos. (8: 11, 27:27)

En segundo lugar, se ha identificado que el liderazgo compartido debería estar organizado conforme a las capacidades y los gustos de las personas; tiene que adecuarse bien a las habilidades y conocimientos de los que serán líderes. En la cuarta generación del caso 6 hay tres familiares trabajando, uno de ellos en la gerencia general, otro en ventas y otro en producción. El Gerente General no toma decisiones sin consultarles, toda vez que toma en cuenta las capacidades de los otros. En tercer lugar, una idea importante consiste en que el liderazgo compartido no debería llevarse con imposición. Es decir, este liderazgo debería traducir una forma de gobierno en la que sean posibles negociaciones y consensos.

Sucesión de la Propiedad: Participación Accionaria de la Familia

El tercer punto relacionado con la sucesión del liderazgo en empresas familiares, tiene que ver con la participación de los miembros familiares en las acciones de la empresa. En el caso 1, los conflictos y desarreglos en el gobierno estuvieron relacionados con el crecimiento de la familia. Con casi 90 familiares trabajando en la empresa y 19 como accionistas, la tarea de articular opiniones y lograr consensos, sin un liderazgo consolidado, se tornó sumamente difícil.

En el caso 3, el actual Gerente General estima que dentro de 5 ó 10 años, la participación de la familia en acciones de la empresa bajará de manera notable. El 25% que

todavía pertenece a la familia bajo representación, sería el porcentaje vendido a un tercero.

Véase la siguiente cita, que se refiere a la participación de familiares en la empresa:

Existen tres con un 25% de acciones, que quieren vender sus acciones en algún momento; no lo han puesto por escrito, no lo han manifestado así abiertamente... pero sí. (3: 32, 112:113)

El caso es que el proceso de rediseño del directorio continuaría bajo el método de venta de acciones, ello por constantes alteraciones en las relaciones de poder y de liderazgo de la empresa. Tal método apunta a la bifurcación del concepto *empresa-familia*. El directorio actualmente está compuesto de la siguiente manera: un 24% en poder de un fondo de inversión, 51% con el Gerente General y 25% con otros familiares. Es este 25% el que iría a venta o recompra. Tal método se justifica en la intención de evitar los conflictos (no de afrontarlos) en pos de armonía familiar.

En el caso 4, el asunto de la participación de la familia en las acciones de la empresa guarda relación con la idea de que los problema de gobierno tuvieron que ver con un paralelismo que separaba el poder territorialmente, vale decir, el liderazgo de la empresa y de la familia se hallaba en Iquitos y Lima, respectivamente. Financieramente, la empresa era manejada desde Lima. Si el poder de decisión se midiese con arreglo al porcentaje de los fundadores que radicaban allí, 90% de las acciones se localizaban en Lima, mientras que solo 10% radicaban en Iquitos.

En los casos 5 y 6, es interesante ver que existe la precaución sobre la transferencia de acciones a generaciones jóvenes. Es una preocupación que atañe al propio desempeño de la empresa a futuro, así como al gobierno de la empresa en términos de acumulación del poder. Véase la siguiente cita:

Yo no estoy muy de acuerdo con haberles dado acciones a los nietos a temprana edad, porque los nietos, al tener participación, pueden trastocar un poco el asunto.

[Tú] puedes tener, aunque no ha sucedido, un nieto que diga: “No quiero inversión, quiero que me paguen mi dividendo”. (5: 157, 349:350)

Por el tipo de sucesión de la propiedad en el caso 6, el porcentaje en acciones se va haciendo menor a medida que la familia crece. En la perspectiva del actual Gerente General, la reagrupación de acciones en pocas manos es lo que, a futuro, garantizaría el poder en el negocio, dado que para liderar se tiene que tener poder.

Conocimientos y Habilidades

Dentro del análisis e interpretación de los resultados, emergieron como temas relevantes los siguientes.

Vivir en el Molino: Casa–Empresa y Aprender como Jugando

Así como se ha identificado un gobierno de empresa–familia —con sus variaciones de paralelismo y bifurcación—, se ha encontrado la evidencia de la casa–empresa, punto de localización del liderazgo híbrido empresa–familia. En el caso 2, a la tercera generación (del actual Gerente General) se le asignaba tareas en el molino en Huánuco pero estudiaba en Lima. Tenía una vida mixta, entre Lima y el molino de Huánuco. Esta experiencia les creó identificación y les proveyó una formación, según el entrevistado. Con respecto a la primera, los hermanos de la tercera de generación, a pesar de haber seguido carreras distintas, guardan una identificación fuerte con el molino. Con respecto a la formación, el molino les ha dado habilidades y conocimiento que los ayudan a desempeñarse en sus puestos actuales. El Gerente General cuenta como anécdota que cuando él ingresó a la universidad lo hizo a dos especialidades diferentes: a Medicina y a Ingeniería. El molino le ha enseñado más que la academia, en un sentido práctico.

No sabía cuál de las dos elegir, pero después pesó más mi sentido del taller del molino. (2: 10, 48)

El taller del molino era el escenario donde el joven podía relacionarse con la máquina, armarla y desarmarla, aprender de las personas, experimentar tareas. El entrevistado sugirió que la vida en el molino le generó una inclinación por los oficios. Un ejemplo de ello es la cita siguiente:

Todas las vacaciones nos íbamos al molino a que nos asignaran una tarea. Por ejemplo, en este pequeño molino de San Rafael, la ocupación más fácil, pero la que menos quería la gente, era cuidar el agua de la toma de agua, porque en esa época había mucha lluvia y, por lo tanto, el canal se satura con ramas y palos, lo que ocasiona que el molino deje de funcionar y, por lo tanto, acarrea la tarea de limpiarlo; entonces a mí todo el tiempo me tocaba ser el plomero. (2: 109, 42)

Pero esas tareas no eran de mando ni operativas, eran actividades de su vida cotidiana, conformaban su estilo de vida, no eran funciones asignadas. Es más, había una carga lúdica en todo ello. En otras palabras, las actividades eran conjugadas con el juego. El Gerente General, cuando era niño, arreglaba y hacía sus juguetes en el taller. De esto se infiere el mensaje *aprender como jugando*. Asimismo, el molino es visto como el lugar donde se aprendió desde niño a no tener privilegios, a relacionarse con los demás de manera equitativa. Por ejemplo, la madre —quien era la presidenta de la empresa— no daba privilegios a sus hijos cuando estaban pequeños, es decir, no hacía que el trato hacia ellos fuera distinto dentro de la empresa.

El caso 3 es interesante porque pone en duda si realmente ir de visita al molino desde pequeño lo ayudó en algo para el futuro. Ciertamente, el actual Gerente General visitaba mucho la empresa. Hubo una vez cuando, de niño, por haber desaprobado en el colegio, lo mandaron a estudiar por las mañanas y trabajar por las tardes apilando harina, cargando fideos. O sea, la visita era una obligación:

Yo también visitaba mucho la empresa, pero no podría decirte si... eso afectó o influyó [en] que conociera un poco más del cómo es que llevaban las cosas allá... No, porque mis visitas a la fábrica eran... me subía en el montacargas para jugar y hacer tonterías. (3: 38, 143)

Para el entrevistado el juego es una tontería que en sí misma no tiene nada que ver con si el líder en el futuro tomará o no el camino correcto para dirigir el rebaño. El juego, entonces, queda descartado en el esquema de interpretación llamado *liderazgo racionalista*.

Empero, en los casos en que el liderazgo por traducción —compartido— es asumido, la relación familiar y la experiencia del juego son radicalmente distintas. La relación entre haber vivido en el molino y poseer algunas habilidades y conocimientos especiales queda subrayada en la siguiente cita:

Las habilidades que me han servido para desenvolverme bien en la empresa han sido el haber vivido en la empresa, porque la casa donde vivíamos era parte de la empresa; entonces, desde que tengo uso de razón, yo bajaba a jugar a la empresa. (8: 74, 179)

Es sumamente importante atender a este híbrido casa + empresa + juego para comprender las capacidades gerenciales. En el caso 6, la tercera generación ha nacido con un diseño de gobierno que puede ser resumido dentro de ese híbrido y que, como se ve, afecta notoriamente las formas de saber (conocimiento). Pero hay algo más en este caso, pues se marca la diferencia entre *bajar e ir*, y *vivir y visitar*. Se trata de actividades y experiencias distintas que tienen consecuencias sobre los conocimientos, quizá no tanto sobre el cariño a la empresa. Esto tiene que ver con la cercanía o lejanía respecto del lugar donde se producía y reproducía el saber.

Asimismo, la vivencia en el molino ha ayudado muchísimo al actual Gerente General a relacionarse con obreros y empleados, en el sentido de absorber, de mimetizarse con el grupo, sus eventos y situaciones. Por ejemplo, cuando había celebraciones por la llegada de una nueva máquina.

Se le solicitó al entrevistado que detallara los aspectos que recordaba en relación con la vivencia en el molino.

Un día normal era tomar desayuno, la camioneta del chofer pasaba de la fábrica, nos recogía, parábamos ya en la calle en la casa del primo y todos subíamos e íbamos al colegio Belén y la Recoleta en Lima... estábamos todos juntos. Nos dejaba y después nos traía para almorzar, ya teníamos una relación con la fábrica, porque era el chofer de la fábrica y la camioneta de la fábrica; eso era en los días de semana.

En las noches, en las tardes, eso de las 6:00 p.m., me bajaba porque mis tíos hacían guardia nocturna, el segundo turno, porque tenían que entrar los trabajadores. Yo me iba y me quedaba conversando con ellos, jugando con ellos, jugábamos... trompo..., uno de ellos era un buen mecánico, eran personas que eran hábiles manualmente. Entonces estaba el esposo de una hermana de mi mamá, que trabajó en una fábrica muchos años y que era un mecánico muy hábil, con él he modificado mi carro; hacíamos un montón de cosas, hacíamos trompos con púas de acero...

Porque había una mecánica como en todas las fábricas... o, si no, los sábados y domingos bajábamos a jugar... jugábamos en las máquinas de fideos, que no trabajaban domingo, y movíamos los reguladores porque estábamos en un barco, ese tipo de cosas... el lunes seguro era un desastre y todo el mundo renegaba... ese tipo de cosas. Si no, era con sacos de afrecho, hacíamos murallas; y con tubos que cortábamos hacíamos cerbatanas; y cortábamos los sacos de maíz que vendíamos, y

jugábamos con el primo del costado que estaba haciendo su fortaleza con sacos de afrecho. (8: 78, 194)

Ahora bien, la quinta generación de la familia no ha vivido este plus que sí vivió la cuarta —que ahora está en puestos gerenciales—. Sin embargo, para el entrevistado, este plus es innecesario hoy, por cuanto el mundo ha cambiado. El entrevistado sugirió que antes el molino era chico, y que hoy se trabaja 24 horas al día. Si alguien entra a jugar en las máquinas y aprieta botones sin ton ni son, se pierden horas de trabajo y ganancia.

Conocimiento Práctico: Ingenio y Técnica

La identificación de la casa–empresa como localización del liderazgo híbrido da motivos para considerar las características de las formas de saber (conocimiento) que prevalecen en las empresas familiares. Haber vivido las labores del molino por medio del juego habría ayudado a saber relacionarse con las máquinas (técnica) y con las personas en sentido equitativo. Se puede considerar aquella vivencia como el origen de una forma de saber y de una forma de poder: liderazgo por traducción.

Haber vivido en la casa–empresa ha ofrecido conocimiento práctico a la mayoría de los entrevistados. El Gerente General del caso 2 sostiene que *conocer* equivale a *saber hacer bien las cosas* y esto se vincula con conocer la parte técnica. Como se ha visto, la vivencia en el molino supone una relación cercana con las máquinas y con los oficios. Para ejemplificar esto, véase la siguiente cita del caso 6:

Sí, [tú tienes] conocimientos de la parte técnica porque tú has nacido y has jugado con máquinas y era algo natural... ver máquinas era algo natural, ver camiones, cargar camiones... yo me entretenía cargando camiones a los nueve u ocho años. (8: 76, 185:186)

Aprender sensorialmente, es decir, jugando, viendo y tocando las máquinas, ha hecho que el conocimiento sea indistinguible del oficio. Pero ¿qué posee este tipo de

conocimiento que sea realmente singular? En el caso 4, existe una asociación entre esta parte práctica-técnica y el haber experimentado los problemas del oficio de la molinería. Véase la siguiente cita, donde se entiende que el trabajo de molinería precisa de saberes prácticos:

En la molinería tenías mucha creatividad e ingenio porque lamentablemente una campana de un modelo Back y una bocina de este vuelo... si tú la colocas y sacas 20 veces, [tenías que] desarmarla 20 veces... si tú no le das la lijada a punto y se te va la mano, el molino queda parado un mes, dos meses... y tienes que mandar por teléfono: “Oye mándame una bocina”. (4: 59, 202:203)

En esta cita se aprecia cómo hay una íntima relación con los objetos y máquinas, esa íntima relación equivale a tener un conocimiento práctico, que en términos del entrevistado es “creatividad e ingenio”. Esta probablemente sea la clave para entender la forma de saber articulada a la casa–empresa que vivieron las primeras generaciones de la familia —para ser precisos, vivida por lo menos por los gerentes generales entrevistados—. Además, se trata de una forma de saber enfocada “al detallito”, hasta lograr el mejor resultado. Frases como “tener olfato”, que remiten directamente a la percepción sensorial, están vinculadas con este tipo de saber práctico, ingenioso y técnico.

Existe la idea de que los estudios superiores no son suficientes para perfilar el conocimiento. Incluso, tal consideración, que hace hincapié en la relevancia del saber práctico, el ingenio y la creatividad, puede ser enunciada de manera que sirva para discriminar quién es más o menos capaz para el puesto de Gerente General. Por ejemplo, se dijo que el Gerente General interino del caso 4 “no tenía capacidad ni para cerrar la bodega, a pesar de haber salido de la universidad”.

Ahora bien, se suele decir que hoy el saber práctico, incluso el saber ancestral y casi ritual de la molinería, ha sido reemplazado por los procedimientos industriales. Y que

eso supone una ruptura entre el ingenio y el conocimiento experto. ¿Qué diferencia existe entre ambas formas de conocer?, ¿se perdería algo si dijéramos que el conocimiento experto es un saber práctico mejor y más ampliamente relacionado —con objetos, personas, instituciones, lugares, escuelas, entre otros—, en lugar de pensarlo como un conocimiento racional opuesto a uno sensorial? La cuarta generación del caso 1 no experimentó la vivencia de la casa–empresa, así como muchas de las generaciones de jóvenes en los casos estudiados; esto parece ser una regularidad. Estas generaciones suelen ir a colegios de prestigio, viajar y seguir estudios superiores en el extranjero en las mejores escuelas, por eso obtienen información acerca de las últimas innovaciones y están preparados para la gestión empresarial en la actualidad. El conocimiento experto que ellos han obtenido no es una propiedad individual y racional aislada, ni mucho menos. Si vamos a considerar este como un conocimiento experto, diferente de uno práctico, se debería dejar a un lado el criterio de racionalidad para distinguirlo, y más bien se debería apreciar las diferentes localizaciones del saber. El conocimiento experto es un saber práctico desarticulado de la casa–empresa, pero mejor articulado a instituciones educativas más lejanas; supone desplazamientos a otras instancias donde se produce y distribuye el conocimiento no de manera ad hoc —como si lo aprendieras en casa—, sino más bien con estándares mundiales —como si lo aprendieras en una casa global—.

Está claro que no se puede decir que el conocimiento experto es el que *exclusivamente* atañe a los avances tecnológicos, puesto que, como se ha señalado, el saber práctico insinúa constantemente su relación con las máquinas del taller. Entonces, la diferencia no sería entre una empresa con saberes rituales (molinería) y una empresa con conocimientos tecnológicos (automatización), sino que se trataría de la diferencia entre empresas cuyos saberes e innovaciones se articulan a escala reducida (casa–empresa) y aquellas que hacen lo propio a escala ampliada (con instituciones de investigación, redes

de innovación y asociaciones empresariales globales). Por ejemplo, toda vez que el mercado internacional es realmente inabarcable, las empresas precisan de asesores que puedan llegar a donde uno no puede, que posean información y conocimientos que uno no posee, que conozcan cuál es la expectativa de determinado sector del mercado. No obstante, este complemento del conocimiento no implica ser más racional, sino más bien saber llegar a nuevos lugares y saber interpretar nuevas expectativas, de manera que si se quiere denominar este conocimiento como *experto*, vale hacerlo siempre que no se pierda de vista que es un saber práctico (saber hacer bien las cosas para lograr el éxito), mejor articulado a una nueva escala.

Por esto, las capacidades gerenciales no son propiedad exclusiva de expertos, sino también de legos. Es una categoría de análisis que permite comprender las variaciones en el tiempo de los saberes, en estrecha conexión con su contexto, origen y lugares de producción. Relacionado con esto, las capacidades gerenciales son una categoría que no puede ser comprendida fuera del ámbito del gobierno y la política. Claro está, a la forma de gobierno se la ha estudiado también con arreglo a sus prácticas, a las relaciones entre los individuos que alberga, la convergencia y divergencia de intereses, y a los lazos de familiaridad. Entonces, las capacidades gerenciales poseen un panorama amplio y variado, que hasta aquí tiene dos entradas esenciales: las formas de poder y las formas de saber.

Hoy el conocimiento experto, aun cuando se quiera insistir en una independencia, debería estar vinculado a la familia, para facilitar la compenetración y las opciones de liderazgo, según señala uno de los entrevistados. Si alguien sabe mucho, pero no sabe relacionarse bien con la familia —porque nunca la vio—, entonces es difícil obtener liderazgo. Construir un liderazgo y un gobierno que no se originen en los híbridos casa–empresa y empresa–familia es un reto cardinal en estos días. Por eso la exigencia de tender

lazos entre el saber de amplia escala —de los que se fueron a estudiar— y el saber que se transmite en reuniones familiares —de los que se quedaron aquí—.

Planificar y Visionar las Cosas

Planificar y visionar el futuro resultan ser actividades que están relacionadas con el contexto donde se desenvuelve la empresa familiar. Se ha encontrado que gracias a estas actividades la empresa se puede relacionar con el contexto, vale decir, extender sus relaciones con una serie de agentes que permitan a la empresa perdurar y tener éxito. Es más, lo que se ha llamado *contexto* no es, ni mucho menos, un telón de fondo, como si hubiera dos dimensiones separadas: la empresa y los factores externos; más bien, como menciona uno de los entrevistados, la empresa debe manejar “lo que tiene al costado”. Esto subraya la importancia del estilo de gestión y la forma de gobierno, ya que el tema no es si el contexto determina la dirección de las acciones, o viceversa; sino si se sabe o no negociar con otros actores que tenemos al costado.

En este sentido, el quid del asunto radicaría en la mezcla entre la visión de futuro y la planificación estratégica. Ante la crisis económica actual, en el caso 5 se optó por una estrategia de crecimiento (nuevos transportes, mercados y depósitos), es decir, la idea fue crecer sobre la base de lo que no hay. Esta manera de actuar ante la perspectiva de la crisis denota también una estrategia ante sus competidores. Algún mercado va a golpear a sus competidores debido a la crisis; las empresas grandes del sector van a redirigir sus mercados (enfocándose en mercados locales). Para no ser afectada por el movimiento de los grandes, esta empresa ocupa más mercados para aumentar sus ganancias, a la vez que recupera lo que potencialmente podría perder. Es decir, pone a su costado mercados que antes estaban más alejados. Para ejemplificar este punto, véase la siguiente cita:

Creemos que en la actual [crisis] la industria alimentaria va a sentir menos que otros lados; pero ¿qué cosa hemos hecho?, ¿cómo vamos a enfrentar la crisis? Con

crecimiento: estamos creciendo en transporte, en nuevos mercados, en nuevos depósitos. Ahora, el próximo mes voy a ir a Bolivia, donde ya teníamos casi listo la pasta. Hemos ido a Brasil el año pasado para ir a Río Blanco. Entonces, creemos que vamos a crecer, pero no sobre la base de lo que hay, sino de lo que no hay ahora. [En] Bolivia, Brasil, Madre de Dios ya estamos, en Cusco vamos a ampliar a Quillabamba, a Sicuani, nos hemos adelantado prácticamente. (5: 114, 236:237)

Visionar y planificar, tratar de adelantarse y ser estratega, no implica quedarse parado de espaldas a un telón de fondo, a un contexto estanco. Antes bien, como se puede ver, aquellas actividades equivalen a crear con dinamismo el contexto, en cuanto tal, a partir de lo que hay y lo que no hay. Son actividades creativas por antonomasia.

Literalmente crean el ambiente, el mercado y el contexto en el que se mueve la empresa.

La siguiente cita enfatiza esta idea:

[Hacemos] todo lo necesario para tener nuevos mercados... porque pensamos que con esto de la crisis algún mercado nos va a golpear... Si hay empresas grandes, vamos a hablar de las grandes... una de ellas deja de exportar o disminuye sus exportaciones, ¿a dónde va a dirigir su producción? La va a dirigir al mercado local; y si no hay mercado local, va a atacar el mercado giratorio. Si yo estoy en esos mercados, voy a sentir la influencia del ingreso de ellos, y si ingresan ellos, voy a sentir que vendo menos. Para eso estoy previendo vender en lugares donde no estaba, no solamente para aumentar sino también para recuperar lo que voy a perder. (5: 115, 238:239)

Ahora bien, según los entrevistados, el visionar y planificar tiene un complemento necesario en el ingenio y conocimiento experto. Como mencionó el entrevistado del caso 6, se tiene que buscar un balance entre conocer y soñar. A veces las expectativas pueden ir en contra del sentido común, pero los sueños deberían ser emprendidos siempre con una

cuota de análisis importante. Más aun, la organización, por su diseño mismo, debería garantizar que los líderes sean quienes asuman la tarea de visionar y planificar. Por ello, aquellas actividades marcan un camino por seguir, en un sentido literal de *poner estacas en una trocha*.

El hecho de que el contexto pueda ser visto como algo plástico, maleable, no significa que deba ser dejado al azar, sino más bien que se vincule enteramente con las formas de saber (habilidades y conocimientos) y las formas de poder (gobierno corporativo). El trabajo del artista —el soñar— y el del estratega —el planificar— son trabajos de construcción y de arquitectura de caminos; luego, son actividades políticas. Los caminos imaginados y planificados no son rígidos ni rectos. Al contrario, en la perspectiva del entrevistado del caso 6, están torcidos, como si diseñaran un laberinto. Es ahí donde se encuentra la conexión entre las actividades ahora analizadas y la adaptabilidad —este punto será desarrollado más adelante—. El caso es que la planificación significa, en sentido práctico, tener las cosas mínimamente claras. *Mínimamente claras* quiere decir que el estratega se enfrenta cotidianamente a “variables” que no conoce, se topa cara a cara con la incertidumbre, de modo que la prudencia y la aceptación del error son parte del juego de ubicarse en el mapa. El camino no está trazado de antemano, no es inevitable; no obstante, el no asumir la tarea de trazarlo puede conducir al fracaso de la empresa. Por eso es importante la labor de un líder en la empresa.

Se puede añadir que la tarea del líder es la de trazar mapas para seguir caminos. No se ha identificado que, en efecto, los casos en estudio hayan “escrito” tales mapas. El Gerente General del caso 3 una vez trató de hacer un plan estratégico y ponerlo por escrito, pero no lo culminó. En el caso 5, no se cuenta con un papel escrito donde se fije el derrotero de la empresa, en lugar de ello tienen “un mapa en la cabeza”, que se proyecta y actualiza en cada reunión. En los casos 5 y 6, los gerentes generales son personas que se

dedican frecuentemente y personalmente a la planificación del futuro. Cabe añadir que la tecnología de gobierno del protocolo, en los casos 5 y 6, no cuentan con documentos escritos pues están aún en proyecto. El protocolo forma parte de la planificación y visión de futuro de la empresa.

Por último, los casos 1 y 4 constituyen ejemplos en los que no se planificó el cambio del contexto —en el sentido que ya ha sido definido—. En el caso 2 tampoco se hizo, pero se logró sobrevivir a la liberalización del mercado. En el caso 3, la planificación es ambigua ya que, por un lado, sí ha habido un trabajo estratégico en el rediseño de las relaciones de poder dentro de la empresa pero, por otro, el Gerente General declaró que la empresa, en su gestión, no realiza innovaciones ni asume riesgos. En el caso 5, desde su fundación se planificó y se planteó una visión a mediano plazo que se conserva hasta hoy. En la actualidad, esta empresa ha demostrado tener la capacidad de adaptarse bien a la liberalización y globalización del mercado. Asimismo, el caso 6 identificó una oportunidad de crecimiento con su plan de exportación. En pocas palabras, se ha encontrado que cuatro de los seis casos se han relacionado con el contexto, es decir, han desplegado estrategias para construir un contexto del modo más conveniente.

Profesionalización: La Prioridad del Saber Experto

Se ha descrito ya la singularidad del conocimiento práctico y su conjunción en la planificación y visión. A continuación, se detallará la singularidad del conocimiento experto.

Es una percepción generalizada que toda empresa familiar, en algún momento, en algún punto de su trayectoria, debería ser profesionalizada. Es decir, acrecer el número de sus trabajadores profesionales y tornar la dirección también en asunto de expertos. Es más, se concibe que tal profesionalización debiera efectuarse en la segunda o tercera generación, es decir, no dejarla para el final. Con regularidad, los miembros fundadores de las

empresas familiares no contaban con estudio superiores. Había algo que los acercaba más a pioneros y artesanos que a sucesores e ingenieros. Véase lo que el Gerente General de la tercera generación del caso 6 menciona acerca de los líderes de la segunda:

Ninguno de los hermanos tuvo estudios universitarios. Ese es otro problema, porque tuvieron que trabajar de jóvenes y la panadería es muy exigente. Dejaron mucho. Ninguno de ellos, por lo que sé y estoy casi seguro, terminó la secundaria... fueron al colegio sí, pero no terminaron la secundaria. (8: 21, 49:50)

Por lo tanto, la definición mínima de ser un profesional, de tener conocimiento experto, sería el poseer un respaldo de estudios aplicables en la empresa. O, como dijo el entrevistado del caso 6:

Un *back up* de estudios que puedan desarrollar y aplicar. (8: 26, 57:58)

Es, de por sí, una definición que no precisa de un criterio de racionalidad —equiparable a ser experto—, sino que más bien está descrita en un sentido bastante práctico, como algo (algún estudio) que sirve para hacer cosas. A fin de enfatizar este punto, que, ciertamente, también ha sido destacado en la subsección referida al conocimiento práctico, véase la siguiente cita, donde la idea de tener un mínimo de habilidades y de estar “empatado” con el mercado (competitivo) justifica la incorporación de profesionales:

Tiene que haber un mínimo de habilidades; si no, no justifica. Además, no un mínimo de habilidades, sino también empatar con el mercado, tener alguna preferencia. (8: 40, 82:84)

Los enunciados referidos a la profesionalización destacan con frecuencia la prioridad del conocimiento experto. Y como dato adicional, tal prioridad en la mayoría de casos tiene su origen en la década de 1990. En este apartado se abordarán cuatro temas:

(a) las diferencias en los procesos de profesionalización, (b) la delegación de funciones,

(c) la experiencia previa de los gerentes generales y (d) la relación entre profesionalización y sentimiento.

En el caso 3, la profesionalización fue un proceso que se dio sobre la marcha, que no se planificó con antelación. En este caso, la profesionalización ha ido relacionada con la reducción de los miembros familiares que trabajan en la empresa. En palabras del entrevistado:

Se fue dando sobre la marcha... éramos conscientes que había que hacerlo, pero nunca fijamos una fecha o un programa, o sea, tal día no dijimos: “Tenemos que ir cambiando porque es bueno hacer una profesionalización de la gestión”. (3: 25, 80:80)

En el caso 5, contrariamente, la profesionalización no ha excluido la incorporación de familiares dentro de la empresa. Y además, lo que guió la profesionalización de la empresa fue una reingeniería, entendida como cambio de mentalidad y capacitación de trabajadores. A diferencia del caso 3, en el que la profesionalización no fue planificada, aquí sí lo fue. Además, en el caso 3 la profesionalización conllevó cambiar al equipo que trabajaba en la empresa, mientras que en el caso 5 a ese equipo se lo capacitó. Véase las citas siguientes:

Hacer toda una reingeniería de la empresa y cambiar un poco la mentalidad de la gente... y quedarnos con los mismos porque era gente valiosa que estaba comprometida, pero que le faltaba; por eso, a muchos de ellos los mandamos a estudiar todas esas herramientas de cómputo que antes no había. (5: 42, 70:70)

Yo creo que era darles herramientas, porque la gente conocía, estaba entendida; por ejemplo, la parte logística sabía lo que había que hacer, cómo se importaba el trigo, etcétera. Era darle las herramientas más que nada, todas las herramientas informáticas y algunos cursos complementarios muy simples. (5: 44, 75:76)

Reiteramos, la profesionalización no es una apelación a una racionalidad superior en la gestión, sino que es aquello que permite poseer mejores instrumentos y capacidades para hacer un mejor gobierno. En este caso, la profesionalización está asociada al ejercicio del gobierno, puesto que se tiene normado el ingreso de familiares y el nivel de profesionalización. Esto se explicita en la siguiente cita:

Nosotros tenemos un protocolo: “Si los de la familia no marcan la diferencia, le damos cabida a los profesionales que estamos formando y que tenemos dentro de nuestra línea. Hoy en día, los puestos importantes los tiene la gente de fuera, que no son de la familia, pero también hay algunos puestos que sí son de la familia y que [las personas que los ocupan] marcan la diferencia... Los de la familia están empezando de abajo, de bien abajo. (5: 60, 103:103)

En el caso 6, la profesionalización está también imbricada con la liberalización del mercado:

Porque pudiste aplicar todo aquello que siempre estudiaste, hacer estrategias de mercado, comprar internacionalmente, podías manejar tu moneda, abrir futuro, cerrar futuro; puedes aplicar todo aquello... hasta el poco inglés que sabes lo puedes aplicar. (8: 53, 125:125)

Además, no se puede desligar el proceso de profesionalización de la empresa de su orientación hacia la exportación y el cambio de pensamiento en los trabajadores. Junto con el caso 5, el 6 forma parte del grupo de los que planificaron la profesionalización. En este caso, los miembros de la familia que trabajaban en la empresa fueron cuatro.

Por otra parte, la profesionalización fue un asunto crítico en 1992 en el caso 4. Esto se notó cuando se impuso a un nuevo Gerente General por presión familiar. A despecho de que tenía estudios de economía en los Estados Unidos, a aquel Gerente General se le criticó no poseer el conocimiento práctico necesario para manejar este tipo de empresas.

Un dato adicional de los profesionales que trabajaban en la empresa es que la mayoría se movilizaron desde Lima a Iquitos. El taller que tuvieron en Iquitos no fue especializado, es decir, tuvo una suerte de déficit debido a que carecía de mano de obra profesionalizada.

Este asunto es singular en este caso y se puede comprender con las siguientes dos citas:

No fue un taller especializado ni un taller hecho de la mejor forma posible. No se podía tener un taller muy óptimo porque la mano de obra era muy pobre. (4: 60, 205:206)

Se tuvo que enseñar a la gente desde cero... Y no solamente la parte técnica del molino, sino también la parte de laboratorio... [Se enseñó] a gente a veces ni con estudios primarios... eso era en la época de los ochenta, que no eran posibles las escuelas en Iquitos y las que había eran contadas con los dedos de la mano, donde la enseñanza era deprimente... y toda la gente que venía a trabajar era de la zona. (4: 61, 208:211)

En este caso, la mano de obra de la zona era un problema para el éxito de los objetivos de la empresa. Concretamente, su desempeño laboral redundaba negativamente sobre el desempeño de la empresa. Véase el siguiente ejemplo:

A veces era demasiado abrupto... el descuido de tres, cuatro o cinco horas de producción. Ha habido casos que yo entraba a la fábrica de pasta a las 2:00 a.m., a examinar, y encontraba a todo el mundo durmiendo y una montaña de fideos por todos lados... Era una pérdida total de fideos... el tema era abrupto y en sí era un problema por lo general mecánico, de proceso, y con el tema de personal se profundizaba más. (4: 64, 217:217)

En los casos 1 y 2 no se obtuvo suficiente información acerca de sus procesos de profesionalización. Se puede decir, no obstante, a la luz de lo descrito, que en los casos

donde hay un modelo de liderazgo por traducción, la profesionalización ha sido planificada y constituye forma de gobierno relevante en una época de liberalización del mercado.

Delegar Decisiones: Tu Problema o Nuestro Problema.

Ya ha sido abordado el tema de las decisiones en otra subsección, pero esta vez se trata de describir su relación con la profesionalización. El Gerente General del caso 3 afirma no delegar muchas responsabilidades en razón de que el equipo de la empresa es pequeño. Pero cuando lo hace, la delegación perfila una característica interesante, que podría sintetizarse en: “Yo te delego y tú decides”. La cita siguiente clarifica esto:

Yo delego al jefe de planta, para que él tenga la flexibilidad total con el horario de trabajo de las personas. Muchas veces ese tipo de cosas afectan, pero poco, la producción, el cumplimiento o el rigor: “Lo dejo en tus manos, Víctor, tú verás cómo haces”, “Pero ¿qué pasa si no llega uno?”, “Si no llega, ese es tu problema”...

A ese nivel sí delego. (3: 128, 415:415)

En el caso 5, es un principio delegar y descentralizar el poder de decisión; a diferencia del caso 3, en el que la relación entre delegante y delegado es de otro tipo. El Gerente General supervisa las acciones y decisiones de los otros miembros del equipo, no les quita poder de decisión, sino que si alguno de ellos tuviera un problema, tal problema no sería exclusivamente suyo (“Es tu problema, no mío”), antes bien, es un problema para el colectivo (“Nuestro problema”):

Cuando no estoy en la empresa, todos se turnan en el manejo de la empresa, todos durante un mes. Por ejemplo, ahora que he salido, el encargado es el de logística. Entonces, cuando yo llego, evalúo cómo se ha comportado, qué capacidad ha tenido para solucionar los imprevistos o problemas que se han dado. Por ejemplo, lo puse al jefe de administración y se volteó un camión, un evento crítico; se puso nervioso, no sabía qué hacer y no tomó las decisiones adecuadas; tuve que hacer toda la

solución monitoreada de Lima... A esa persona, definitivamente, en mi evaluación que llevo, sistemática, lo anoto. (5: 147, 329:329)

En el caso 6, el Gerente General también delega funciones a sus empleados:

He tenido que traer a un administrador profesional para hacer protocolos y formas de trabajo para cada área. (8: 115, 312:312)

Se trata de delegar funciones operativas, y reservar para el líder los temas que le van a dar empuje a la empresa.

Experiencia Previa: ¿Empezar desde Abajo?

El actual Gerente General del caso 3 empezó a trabajar en la empresa en planta y en mantenimiento. Es más, él ya era profesional cuando ingresó, pero tuvo que empezar desde abajo, para luego de unos años recién tener poder de decisión. Como él mismo menciona:

Yo era el que desarmaba las máquinas que estaban paradas. (3: 42, 148:148)

El actual Gerente General del caso 5 considera que su experiencia previa (34 años) en las Fuerzas Armadas le ayudó a saber afrontar situaciones desventajosas, fuertes y de tensión. Asimismo, cree que los miembros de la familia que pretendan trabajar en la empresa deben empezar desde abajo.

¿Qué significa *empezar desde abajo*? Según uno de los entrevistados del caso 4, empezar desde abajo contribuye a que una persona se pueda poner en el lugar de otro (intercambiabilidad de perspectivas), así como conocer gente (asociaciones o redes).

Profesionalización y Sentimiento.

Un tema importante respecto de la profesionalización es su relación con el apego y el sentimiento. Resulta fácil marcar una diferencia al decir que antes el manejo de la empresa respondía a la pasión y al romanticismo propio del acontecimiento de fundación, la tradición familiar, la identificación sentimental con el negocio, en tanto que hoy este responde a necesidades de mayor racionalidad del mercado. Vale decir, se postula

fácilmente una ruptura entre la razón (presente) y el sentimiento (pasado) en el gobierno de la empresa. Es más, en el caso 6, una cita como la siguiente parecería señalar tal diferenciación:

Entonces el apego al negocio, el apego romántico al negocio, no hay que incentivarlo, porque el este debe ser profesional y justo, y si el negocio no te paga lo justo y otro lugar sí lo hace, entonces vete a otro lugar. Como le digo a mis hijos: “Ojala que cuando te necesitemos te podamos pagar lo que estás ganando”, ese es un poco el tema. (8: 65, 152:152)

Quizá nosotros le hemos dado una evocación romántica y bonita al negocio... ha de haber sido un infierno hace 120 años trabajar en una panadería y se haya roto el alma, y el pata diría: “Si yo fuera banquero, sería feliz”, pero no le quedaba otra... Ahora que nosotros lo vemos desde acá como una historia romántica y bonita... quizás lo hemos idealizado. (8: 71, 171)

En este último sentido no habría una separación tan notoria, ya que aquella etapa que ha sido considerada como llena de pasión habría supuesto también un gran trabajo, un importante despliegue de capacidades y negociaciones, tanto dentro como fuera del negocio. La profesionalización, en estos días, posiblemente tampoco esté desvinculada de un sentimiento o identificación con el negocio; quizá solo tenga otra forma, una distinta localización y comprenda otros actores. Este tema será tratado con más detenimiento en la siguiente sección, no obstante lo cual, sería conveniente retener dos ideas: (a) el apego debe ser profesional y justo; y (b) los empresarios familiares ven su historia como romántica y bonita, aunque al mismo tiempo mencionan que fue un infierno.

Compromiso con el Negocio

El compromiso con el negocio se traduce en un problema central: las empresas familiares estudiadas tuvieron que resolver la relación entre profesionalización y

sentimiento. Esto puede expresarse con preguntas como: ¿el sentimiento y la razón son elementos antagónicos?, ¿ser apasionado y ser todo un profesional en los asuntos de la empresa son cosas incompatibles?, ¿qué relación existe entre el trabajo y el sentimiento en las primeras generaciones, y luego en las posteriores (tercera o cuarta)?

En el caso 1, el compromiso con el negocio estuvo en juego al tomar decisiones importantes en relación con la inversión. Algunos miembros de la familia de tercera generación priorizaron intereses particulares. Podemos afirmar que el compromiso con el negocio no es igual en una familia desintegrada. Por otro lado, el compromiso también puede ser analizado desde la perspectiva de cómo una forma de gobierno va transformándose y bifurcándose. De allí que el problema del gobierno sea cómo garantizar que el ser un profesional y el tener sentimientos estén ambos integrados, manteniéndolos al mismo tiempo separados. Una capacidad gerencial importante sería saber y poder manejar esa bifurcación.

En el caso 4 también se vivió una experiencia particular, pues los compromisos —tanto de agentes externos como de los mismos familiares— se derrumbaron. Un poco antes del proceso de reestructuración y en pleno proceso, los compromisos pasaron de ser fuertes a ser débiles. Tanto así que uno de los entrevistados de este caso comentó que todos corrían y que incluso los amigos se tornaban en enemigos. En este punto era casi imposible hablar de pasión por el negocio.

Se debe subrayar que cuando sentimiento y racionalidad se van separando, en posiciones diferenciables y contrapuestas, lo que se tiene delante no es un problema etéreo, abstracto, desatendible. Por el contrario, es un problema de gobierno concreto y que fundamentalmente precisa de capacidades gerenciales para lograr consensos, orden e integración. Es decir, hay que saber articular razonablemente la toma de decisiones a un conjunto de compromisos, en especial de la familia.

En el caso 2, el compromiso con el negocio se traduce en lo siguiente, en palabras del entrevistado:

Nadie está pensando sacar algo del molino, todos están pensando en entregar algo al molino, a la empresa. (2: 139, 204)

Además, el compromiso de los familiares se asocia, en este caso, a la unidad familiar y la armonía entre sus miembros. El tema es: ¿cómo transmitir a las nuevas generaciones el compromiso con el negocio?, ¿cómo articular de manera razonable las exigencias de profesionalización y la intensidad del sentimiento? Ahora bien, la mayoría de los entrevistados admitieron que han tenido y tienen pasión por el negocio, por su trabajo. Y que eso, por ejemplo en el caso 2, les fue transmitido por la generación anterior. De esta manera, como mencionó el entrevistado del caso 5, la pasión y compromiso por el negocio “está bien y no está bien”. El Gerente General del caso 3 mantiene el compromiso con el negocio y ha logrado que su familia nuclear también esté comprometida. Como ya se ha visto, el Gerente General en su ejercicio de gobierno parece haber salvado conflictos evitándolos, parece haber garantizado compromisos reduciendo su alcance a la familia nuclear. Un tema importante aquí es la definición que da el Gerente General del caso 3 de una persona apasionada por el negocio:

Alguien sería apasionado al trabajo cuando está todo el día trabajando o pensando en su trabajo; o que está con su familia en diversión y en un ambiente social o deportivo, pero sigue pensando en el trabajo. (3: 132, 421:422)

Por tanto, si bien le gusta el trabajo, el gerente pretende establecer “compartimientos estancos” entre el trabajo y su mundo personal e individual. Eso lo lleva a encontrar un balance entre el trabajo, la familia y la diversión. Entonces, ha encontrado un método para sedimentar compromisos con la empresa —sentimiento +

profesionalización a escala reducida—, a la par que mantienen separados los compartimientos del trabajo y del placer.

En el caso 5, el fundador era una persona que “vivía” la empresa, no descansaba porque quería que la empresa fuera exitosa. Ese compromiso y pasión no todos los tuvieron, sobre todo los nuevos miembros que ingresaban a la empresa. Es más, como ya se ha observado, el compromiso con la empresa se debilitó un poco cuando el fundador murió, y al no haber un líder visible, los intereses se dispersaron en perjuicio del negocio. Luego, cuando las cosas empezaron a mejorar en lo económico y el liderazgo se afianzó, el compromiso de los demás miembros de la familia emergió nuevamente. Quince años atrás la empresa era un problema, hoy es una posibilidad; este cambio ayudó a conglomerar intereses y compromisos:

Ahora sí, como te digo, considero que la familia está emocionalmente comprometida con el negocio porque lo ven como una posibilidad. Hoy día he visto esa actitud positiva... para mí es positivo que regresen a preocuparse por lo que es de ellos (5: 161, 364:365).

Así pues, en este caso se ha encontrado una forma de agrupar compromisos y sentimientos de los familiares al mismo tiempo que se lleva a cabo el proceso de profesionalización de la empresa. No parece haber un antagonismo radical entre sentimiento y razón, sino que si se ve tal relación como un asunto de gobierno, la capacidad gerencial radica en lograr una articulación razonable, una consolidación de compromisos, un desempeño eficiente en el ámbito profesional. Todo junto, como si fuera una malla sin costuras.

En el caso 6, nuevamente se observa la idea de que el compromiso y el sentimiento con la empresa se transmiten de generación en generación, y que esta transmisión da un plus. En las siguientes tres citas, que son transcritas respetando el diálogo de la entrevista,

queda planteado el tema del cambio generacional en la relación entre sentimiento y profesionalización:

A: Tú que has estado expuesto directamente a los mayores, quienes han trabajado para que el negocio crezca, ¿crees que esa vivencia te ha permitido tener un mejor desempeño en tu trabajo, además de los estudios que has tenido?

B: Sí, digamos que me ha dado una fidelidad, un cariño al negocio más allá del negocio per se. (8: 60, 145:146)

A: Cuando venga la quinta generación a tomar la posta, de aquí a muchos años, ¿consideras que no habrá un contacto tan directo?

B: Sí, [ellos] no van tener el cariño que tenemos nosotros.

A: ¿Consideras que ese va a ser un factor crítico?

B: Para nada. (8: 61, 147:150)

A: Pongámonos en una situación inversa, quizás estas nuevas generaciones, que son más profesionales, también le puedan agarrar cariño [a la empresa]...

B: Totalmente de acuerdo, quizá le puedan a agarrar cariño, pero un cariño distinto, que va por otro lado, porque primero van ver su bienestar emocional, económico.

Igual no les queda otra, porque no van a vivir del negocio. (8: 72, 173:174).

Así pues, se supone que la relación híbrida entre el sentimiento y el negocio se puede mantener durante algunas generaciones, y que este mismo híbrido conlleva un plus a la hora de manejar los asuntos de la empresa. Sin embargo, el paso del tiempo y las generaciones hace que no sea esencial el contacto directo con la casa + empresa, la empresa + familia, el molino y los fundadores. Y como señala el gerente del caso 6, esto no es algo que realmente deba preocupar. Vale decir, no es que no deba preocupar el tener que hallar una articulación razonable entre sentimiento y profesionalización; lo que no debería preocupar, en cambio, es pretender que esa articulación sea producto de formas de

gobierno de la empresa familiar, como cuando la familia misma vivía en el segundo piso de la fábrica o cuando el apellido de la familia es el logo de la empresa. El mensaje es que la articulación entre sentimiento y profesionalización, o la consolidación de un compromiso de la familia con el negocio, debería buscarse en nuevos escenarios, bajo otras formas de gobierno y mediante el despliegue de otras y nuevas capacidades. Es más, la articulación entre sentimiento y profesionalización es diferente porque el entorno ha cambiado. No se puede exigir un compromiso cualitativamente similar al anterior. Por eso, lo que hace singular aquella articulación es que el compromiso debiera ir acompañado de normas y reglas representadas en una tecnología de gobierno llamada *protocolo*; Así se prevendría el caos. Para el establecimiento de aquellos compromisos se debiera considerar el saber cómo y según qué procedimientos debieran ser canalizadas sus ampliaciones y sus dispersiones. El instrumento del protocolo u otras formas de gobierno son alternativas de rediseño de la relación entre sentimiento y profesionalización.

Este caso 6 es, junto con el 5, uno en el que la familia está comprometida con el éxito del negocio. Se ha sabido integrar manteniendo las diferencias, además de saber profesionalizar mediante un grado de mantenimiento razonable del compromiso. La empresa misma se expresa como una oportunidad de mejora personal, ya que vale la pena comprometerse con ella. Sin embargo, como sostiene el Gerente General:

Creo que no debe depender nuestra vida del negocio. La anterior generación si no trabajaba, se moría. (8: 90, 237)

La explicación de la mayoría de problemas de gobierno en los casos analizados en esta investigación, es decir, de todos aquellos asuntos que constituyen capacidades gerenciales, parte de la ambigüedad. Esto implica que, en efecto, las explicaciones duales, que se basan en antagonismos entre familia y empresa, liderazgo de la empresa y liderazgo de la familia, conocimiento experto y conocimiento práctico, sentimiento y

profesionalización, etcétera, no sean adecuadas cuando la capacidad gerencial se entiende como el saber y poder gobernar; esto es, cuando se intenta conocer cada una de las variantes de las capacidades gerenciales a partir de cada una de las variantes (y problemas) del ejercicio de gobierno en empresas familiares. La ambigüedad resulta ser la condición necesaria para dejar entrever que la capacidad gerencial es contextual, constructiva y activa. Fuera de controversias y problemas de gobierno, no hay capacidad gerencial reconocible.

Capital Social

Los vínculos sociales dentro del ámbito mayor de las capacidades gerenciales es un tema de importancia que se tratará a continuación, considerando las relaciones de jerarquía que se dan dentro de la organización y las relaciones de igualdad que se manifiestan con los agentes externos a la empresa.

Relaciones Sociales Hacia Adentro: Jerarquía

En el caso 1 había una gran preocupación por tener buenas relaciones con los empleados. ¿Qué significa *tener buenas relaciones*? Para el entrevistado, haber tenido tan solo dos sindicatos (en la fábrica de fideos y de balanceados) está directamente asociado a tener buenas relaciones. Ello lo atribuye al trato personal y directo que tenían, y al cual el propio entrevistado denomina *paternalismo*:

La relación era estrecha, era bien familiar. Éramos paternalistas totalmente... capaz nosotros un poco más que muchas empresas, porque estábamos todo el día ahí.

Entonces, fue un poco que nosotros vimos a mi padre, a mi tío, un poco de todo, al abuelo, cómo trataban a la gente (1: 110, 339:340)

Como precaución ante paros, se abría la opción de trabajar, conversar y apoyar a los empleados. Interesante es ver que el trato personal con el empleado implicaba un tipo de

relaciones que son “de derecho”, impersonales; como, por ejemplo, el que los empleados y obreros posean seguro. Véase esta cita:

Entonces, si te paran el molino, si te paran la fábrica de fideos o la de balanceados, entonces te paran todo el sistema. Trabajábamos con ellos y conversábamos mucho, y siempre estábamos apoyándolos cuando necesitaban algo. Tenían todos sus seguros, tenían todo lo que tienen en una organización, y a veces los ayudábamos porque creo que era parte del mismo negocio. (1: 111, 342)

En el caso 3, se afirma que la relación con los empleados debe ser amical, buena en términos generales. Pero no al extremo de un padrinazgo o una confianza excesiva. Lo que caracteriza a este caso es que el actual Gerente General no ha tenido una preocupación por la situación particular de los empleados. La vida misma le ha enseñado, sin embargo, que existen personas con expectativas que deberían ser reconocidas. Asimismo, le sorprende que en la universidad no le hayan enseñado eso. Véase la siguiente cita:

El buen trato a la gente ayuda a tener seguidores... Sin duda, el buen trato, la preocupación por las personas, por ellos mismos, por su familia, por sus logros, por sus metas, por sus dificultades... que no siempre lo he sabido yo... la vida y los golpes me han enseñado a hacerme ver que eso no te enseñan en la universidad o en la maestría, que hay preocuparse por esa gente. (3: 124, 401:402)

El enunciado “hay que preocuparse por esa gente” más la actitud de evitar “confianzas excesivas” marcan un estilo de relación social hacia adentro. Pero queda una característica más por describir. Es la que tiene que ver con la manera como el Gerente General describe a los empleados que no se sienten seguros en la empresa, que sienten incertidumbre sobre su situación dentro de ella. Esta gente, según el Gerente General, son personas con “bajo nivel cultural y con pocas aspiraciones”, como se ve en la siguiente cita:

Por la incertidumbre de las otras personas, la causa es el bajo nivel cultural y de formación social. Gente de pocas aspiraciones que no está acostumbrada a un statu quo. (3: 145, 459:460)

En el caso 4, se considera que el Gerente General, quien trabajó en Iquitos hasta 1990, era una persona tolerante en su relación con los empleados (160 trabajadores en la molinera). En este caso, a diferencia del primero, el adecuado trato corresponde a la apropiada relación con el sindicato —que para el caso era uno muy fuerte—, y no con evitar tenerlo:

Tolerante desde el punto de vista positivo... Aparte el sindicato era uno muy fuerte... se lo manejaba muy bien, nos dirigimos mucho a la parte social del trabajador, que era muy importante para esa época, nos preocupamos por ese lado, lo immaculado que nos portamos con respecto al empleado, con respecto a sus pagos, planillas, reconocimientos; y el crecimiento sustentado que tuvo la molinera a través de varias inversiones: alimento balanceado, molinera, empresa naviera, fideos. (4: 28, 87:90)

Sin embargo, la buena relación con este sindicato tuvo que ver con un comportamiento personal intachable del gerente con respecto a un tipo de asuntos que no son personales, sino “de derecho”, es decir, sueldos, planillas y reconocimientos laborales. Estos asuntos, al ser observados desde el punto de vista de que se debe reconocer los derechos a los trabajadores, no deberían ser objeto de “valor personal”. Quizá por eso se reitera la idea de que el gerente tenía un prestigio personal realmente importante en su relación con los empleados y obreros. Para llamarlo por su nombre, se solía anteponer el sustantivo de tratamiento *don*. La pregunta que surge de la descripción es si el prestigio personal debería prevalecer en relación con asuntos que no son personales sino de derecho;

vale decir, si estos asuntos deberían ser organizados y evaluados en función del comportamiento personal —y, por tanto, incierto— de un gerente.

Existe un ángulo en la relación con los empleados que solamente se puede encontrar en un caso, el 4, cuya fábrica se ubicaba en Iquitos. En esta había que alimentar bien a los empleados, darles vitaminas para que pudieran trabajar:

Por ejemplo, en la selva, en Iquitos, el hombre tiene su forma de vida, tú no puedes cambiar tanto, tienes fiestas patronales, fiestas de los fines de semana, una forma de vivir, de trabajar; un hombre con una hemoglobina de 7, que trabaja en la selva, no puedes pedir que trabaje 14 ó 20 horas, y menos en una fábrica de pastas. Ese hombre va a terminar lívido, deshidratado por los 30 grados de calor; era imposible que esté lúcido a mil por hora si no soporta un proceso de más de 10 horas. Grado de hemoglobina bajo por la falta de potasio... También en Iquitos se hizo todo un programa vitamínico a través de la oficina de procesos industriales, que prácticamente nos obligaba a dar a los trabajadores una toma de vitamina diaria en la mañana, en coordinación con el comedor y la asistencia social, para que se apliquen las vitaminas. (4: 134, 460:465)

En opinión de los entrevistados de este caso, los obreros de la zona eran flojos debido a su cultura y su baja hemoglobina. En ese contexto, comprometerse con la gente era un reto más. Según un entrevistado, proveer baños con mayólicas, buses para obreros, la asistencia social, etcétera, eran todas formas de hacer explícito el compromiso con ellos. Se buscaba “adaptar” a la gente de la zona a las costumbres y ritmos empresariales. Sin embargo, cuando una “personalidad de alto rango” trataba de adaptarse a las costumbres de la zona, ocurría algo que uno de los entrevistados nos comentó:

Por ejemplo, y soy sincero, yo nunca estuve acostumbrado a la comida, nunca me gustó; cuando ya fui presidente del banco tuve que ir a muchos lugares a comer.

Además de que el tomar el masato para mí era fregado, fuera del trago y el baile.

Trataba de mantener mi distancia... tal vez era la formación, porque yo estaba en un colegio militar, acostumbrado a la libertad de culto y religión, he sido educado por 20 judíos y protestantes... y yo soy católico practicante porque voy a la iglesia todas las semanas. (6: 122, 267:268)

Es elocuente esta descripción del ex Gerente General de la empresa, pues así como aprendió a respetar las diferencias, también supo “mantener sus distancias”. En este estilo de relación con “los otros” uno puede juntarse, pero no mezclarse. Juntarse para que los otros se adapten al estilo empresarial, y no mezclarse tanto como para que uno se adapte a hábitos que no soporta.

En el caso 5, cuando el Gerente General tomó el cargo no pensó en despedir gente, pues en su concepto los empleados debían continuar, “envejecer con nosotros”, tal como lo quería el fundador. Esto marca una diferencia con respecto al caso 1, en el que para resolver los problemas de la liberalización del mercado se quiso despedir trabajadores. En el caso 5:

La cultura de la empresa es que el trabajador que es bueno debe envejecer con nosotros e inducir su familia, y a muchos de ellos los estamos incorporando. (5: 28, 46)

Ahora bien, se observa aquí también la asociación entre “me llevo bien con el obrero” y “no tengo sindicatos”. Queda claro que el trato con los empleados suele ser personalizado —premios y evaluaciones—. Esto difiere de un trato con intereses colectivos del grupo de trabajadores, asociados en sindicato:

Creo que el mejor sindicato es el que no existe, el buen trato a los trabajadores; si ellos ven que hay un buen trato y ven un compromiso de la empresa, se van a sentir comprometidos. (5: 105, 211)

A continuación se transcriben dos citas que amplían esta interpretación:

¿Con la gente nuestra? No, no tenemos sindicatos. Ha habido algunos intentos, pero los han rechazado porque tenemos una relación buena con la gente... Nosotros premiamos continuamente a nuestros mejores trabajadores; por ejemplo, decimos: “Este año vamos a dar tres automóviles”, y realmente damos tres automóviles a personas que hayan contribuido. Todo con cosas tangibles. Tenemos evaluaciones trimestrales de todos nuestros trabajadores, que las tenemos computarizadas; también vemos los logros. (5: 67, 124)

Por ejemplo, este año vamos a regalar dos casas, mi suegra tiene una serie de patrimonio. La casa la vamos a entregar al señor que instaló el molino, al molinero; él y el italiano hicieron todo el montaje... ¿Cuánto vale el italiano?, ¿cuál ha sido su aporte? y ¿cuál ha sido el nuestro? Entonces, a ese señor lo vamos a premiar con una casa, ya lo hemos aprobado en directorio y falta aprobar esto con los accionistas... Mientras que al otro señor, que montó cuatro líneas de fideos..., le vamos a dar su casa. La gente de abajo [como un nuevo empleado] va viendo eso... A otro le pagamos la maestría como un premio. (5: 68, 124)

El premio y el regalo traducen ese tipo de relación personal entre altos mandos y trabajadores. El tema es que cuando se privilegia el premio y el regalo a determinadas personas seleccionadas por el criterio de los que están “arriba”, no se negocian asuntos exigidos por las expectativas de reconocimiento de los que están “abajo”. Otros ejemplos, servicios como el comedor gratuito y el departamento de asistencia social, han ayudado a evitar los conflictos y sedimentar el trato personal:

Eso no ha ayudado a que no tengamos conflictos. Hemos tenido en estos 15 años tres demandas en el trabajo, todas injustificadas, que nuestra misma gente repudia, que es inevitable porque siempre hay gente que busca la sinrazón. (5: 70, 125)

En efecto, se rechazan los conflictos como parte normal y cotidiana de la vida empresarial. Si no hay conflictos es que se está haciendo las cosas bien. Esa parece ser la lógica. Tal método de gobierno sobre las relaciones sociales hacia adentro, no parece ser ineficiente; todo lo contrario, ya que se logra obtener compromiso de la gente. Un ejemplo del compromiso de los empleados con el negocio, según el entrevistado, ocurrió en el 2001, cuando se produjo un terremoto en la zona de Tacna y se cayeron los almacenes, además de que se rompieron las líneas de fideos. Ahí la organización empezó a trabajar en su totalidad sin horas de trabajo, ya que la premura del tiempo obligó a eso. El Gerente General solía conversar con los empleados personalmente para obtener su compromiso en los desafíos de la empresa. Tal compromiso es medible en cantidad de ventas, de mantenimientos, etcétera. La siguiente cita grafica este último punto:

Tangible, pues; no vas a decir: “¡Que viva la empresa!”... Que viva, sí..., pero, espérate un ratito... ¿cuál es tu compromiso? ¿Cuál es tu meta de ventas? ¿A cuánto llegaste? ¿Cuántos clientes nuevos? Nosotros controlamos las ventas, pero tengo jefes de ventas, supervisores. (5: 107, 216:217)

Incluso las amonestaciones son personales. Cuando los empleados cometen errores que perjudican a la empresa, inmediatamente se les pone una amonestación (días de suspensión); y si se trata de un tema de negligencia, se sanciona económicamente a quien la cometió. Así como hay premios, hay también sanciones, aplicadas como asuntos personales.

En el caso 6 también se subraya la relación directa, personal y física con los empleados. Una buena relación es la que se puede supervisar y manejar por medio de arreglos personales. Fuera de escena están las negociaciones entre intereses colectivos, ya sea de la parte laboral o de la parte empresarial. Véase al respecto el siguiente diálogo:

A: Hoy en día, que eres Gerente General, ¿tu relación sigue siendo muy directa?

B: Muy directa.

A: ¿Consideras que esa relación social con la parte interna es importante?

B: Es importante, yo todos los días, como parte de mi rutina, camino por los almacenes y saludo a todo el mundo... Me pongo mi gorra, me meto a producción, doy la mano a los supervisores, al gerente de producción, pregunto cómo están...

A: Es una rutina.

B: Cada dos días, donde he ido, tres o cuatro veces... y creo que es muy importante la presencia física.

A: Es presencia más intercambio de opiniones...

B: Con preguntas como: “Ah, ¿cómo te va?”, “¿Qué te pasó?”, “¿Por qué es esto?”, vas teniendo un apoyo; igual voy a la zona de envasado, ahí está el presidente del sindicato, y le digo: “Hola, ¿qué tal, cómo estás?”. (8: 154, 433:440)

En esta cita, el presidente del sindicato no es el representante de un interés colectivo, sino más bien un trabajador al que se da la mano, una persona a la que se da un trato personal. En ninguna de las descripciones hechas por los entrevistados se ha identificado un tipo de relación que dé prioridad a relaciones impersonales, de derecho y a negociaciones de intereses colectivos.

Relaciones Sociales Hacia Afuera: Igualdad

Todos los entrevistados afirman que se debe establecer buenas relaciones hacia afuera de la empresa, vale decir, con los proveedores, clientes, bancos, etcétera.

Nuevamente, cabe preguntar: ¿qué significa tener buenas relaciones hacia afuera? Hoy en día ya no se suele usar el apellido de la familia como marca. Se ha separado la reputación de la empresa y la de la familia, pero los miembros familiares de alta jerarquía en el negocio y la misma familia, ¿han dejado de mantener los vínculos con agentes externos?

En el concepto de uno de los entrevistados del caso 1, la reputación se debe ganar con trabajo y con el rendimiento de la compañía, no con “poses”. En este caso, la relación con los clientes estaba marcada por un control estricto de sus créditos y por la ayuda cuando el cliente no podía pagar. Se le seguía entregando productos con condiciones para recuperar el crédito. Ellos tenían créditos bajos porque su objetivo era vender al minorista. Llegaron a tener una cartera de 25,000 clientes en Lima y provincias.

Muchas veces se tomaron decisiones para mantener el prestigio de la empresa, aun cuando implicase dejar de ganar. El interés por mantener el prestigio o reputación de la empresa era alto en los miembros de la familia, quienes sí se atrevían a asumir algunos riesgos con respecto al desempeño del negocio. Cuando se comete un error, la idea es no perjudicar al cliente a fin de mantener el prestigio.

Una pregunta que cabe hacer es: los mismos miembros familiares en altos cargos, ¿dejarían de ganar si se tratara de “tener buenas relaciones” con sus empleados y obreros, organizados en sindicatos?

Si bien el apellido no se suele usar más, el prestigio familiar sigue siendo vital para comprender la fuerza de las empresas familiares. El entrevistado del caso 2 manifiesta que su familia siempre ha sido considerada como un modelo en la zona donde se instaló la empresa.

Las empresas familiares se han caracterizado por su contacto personal, ya que el dueño va y ofrece el producto. Los clientes compran por un tema de identificación, además de que asocian la calidad con ciertos productos y personas. Las relaciones personales con clientes, proveedores, bancos, amigos, etcétera, constituyen algo así como el potencial contexto que hace la reputación.

En el caso 3, padre (fundador) e hijo (sucesor) han estado muy preocupados por mantener la reputación y las buenas relaciones con ese contexto. Además, la gente en la

calle y los clientes reconocen a los miembros de la familia. Incluso recuerdan al fundador y le mandan saludos. Para el entrevistado, el prestigio se debe a las personas. La experiencia de más de 54 años de la empresa hace que la gente se vincule con esta. En la relación con proveedores, el prestigio y la reputación se relacionan también con ser siempre cumplidos con los plazos y créditos. Para el caso 3, las deudas se tienen que pagar aunque cueste la vida. Este ha sido un mensaje del fundador que ha sido adoptado literalmente por el sucesor. Aquí nuevamente se verifica la idea de que el trato personal del Gerente General de la empresa con los clientes es un elemento importante y estratégico de las empresas familiares. Los almuerzos con los gerentes generales son muy valorados. Es la importancia de tener frente a frente a la “personalidad” (dueño, fundador, líder de la empresa y líder de la familia). Es más, en la interpretación del actual Gerente General del caso 3, existen clientes especiales que solo tratan bien y cordialmente al Gerente General. Sobre este punto, véase la siguiente cita:

En nuestro rubro hay clientes especiales. Llego el jefe de ventas, lo atienden así... a la mala... incluso, por ejemplo, si estamos retrasados en la entrega de productos, le gritan a la secretaria. En cambio, cuando yo hablo con ellos... normal... y me invitan a almorzar incluso, y luego somos muy amigos... aparentemente nos llevamos muy bien. Entonces se ve que hay un nivel muy distinto de comunicación. No es que hayan rechazado al vendedor nunca, pero sí se ve que es distinto, se abren más y te comentan mejor, inclusive, uno de ellos ha llegado a decirme que prefiere que vaya yo. He llegado a explotar de alguna manera eso con algunos clientes, que son de alguna zona lejana; llegaba, los conocía y les decía: “Mira compadre, yo soy el dueño de la fábrica... ¿Cuándo va a venir aquí el señor Romeo a saludarte? Nunca va a venir a verte, manda siempre a un empleado”. “Oye, tienes razón”, me decían, y en el fondo es verdad...

Y eso hacía que el compromiso aumentara... que me compren cuando no me querían comprar siquiera... funciona... y lo he explotado, y no sé si hice bien o mal.

(3: 166, 273:277)

Estar cara a cara con la “personalidad” da esos resultados, es decir, que la comunicación sea “entre iguales”, llana y ligera. Una mejor comunicación se da gracias a que yo voy a saludarte. Estar frente a la personalidad es aún una estrategia para hacer negocios en las empresas familiares.

La orientación al cliente implica “ponerse en el lugar del otro”, significa dedicarles tiempo, tratar de comprender qué es lo que quieren. Esto es esencial para poder sobrevivir. Asimismo, supone una relación entre dos personas iguales, puesto que en una relación jerárquica en la que uno es más que otro, comprender lo que el otro quiere y piensa no es frecuente.

En el caso 4, las buenas relaciones hacia afuera eran ejercidas por el líder de la empresa en Iquitos. Se trataba de mantener una imagen sumamente prolija que ayude a alcanzar ventajas competitivas. Se mencionó que la relación con el Estado, las buenas relaciones con políticos, fueron vitales para el desarrollo de la empresa durante varios gobiernos en las décadas de 1980 y 1990. La relación con las Fuerzas Armadas contribuyó a poder conocer la situación de la “aldea”. Sin embargo, en la época de la reestructuración la empresa perdió prestigio y reputación frente al sistema financiero. Hoy, después de la desaparición de la empresa, nadie se acuerda de ella. No hay más reputación:

Cuando entras a un proceso de este tipo, entras a una situación profunda económicamente; ya nadie tapa la sarna y tu credibilidad obviamente. (4: 99, 320:321)

En la vida del líder de la empresa del caso 4, la política siempre estuvo presente:

El pan es un producto político... (6: 16, 22), y era la gallina de los huevos de oro...

lo que te da el molino allá es fuerza política en todo orden... (6: 100, 197)

En efecto, dio una fuerza política que condujo al líder de la empresa a ser Presidente Regional en 1985. La orientación al cliente fue importantísima. En este caso, supuso enfrentarse a clientes especiales, difíciles, que se quejaban constantemente. El Gerente General tenía una relación fluida con ellos, los iba a visitar personalmente siempre, como menciona:

Yo salía y le ponía la silla al cliente, porque tú sabes que el cliente se merece todo; le daba mucho peso al gerente de ventas por tratar de ser amables con la gente, le daba mucha importancia a ese aspecto... ahora, si viene un cobrador, también se le brinda el asiento; siempre he tratado de hacer eso. (6: 124, 273)

La empresa del caso 5 tiene una política de trato con los agentes externos, como el pago exacto y a tiempo. La idea es que tales agentes sean aliados, por eso hay que entregarles lo mejor. Siempre se trató de cumplir con la palabra ofrecida, aun cuando ello haya significado pérdida económica. La reputación llegó a tal punto que sus proveedores ofrecen créditos altos y no les hacen firmar ningún documento.

Nunca hemos tirado un trato atrás, así haya significado una pérdida económica. Tenemos un prestigio ganado con ellos y con los bancos... la gente que no hace firmar ningún documento... Los proveedores nos dan crédito por 30 días, pero no nos hacen firmar ni una letra ni nada. Todo eso dice mucho de la organización. (5: 78, 142)

En el caso 6, el cambio de rumbo supuesto por la exportación e internacionalización de la empresa implicó también inyectarle prestigio a la empresa. Asimismo, mantener las buenas relaciones, incluso llegando a situaciones de confraternidad, ha ayudado a obtener ventajas competitivas. Las siguientes dos citas clarifican este argumento:

Sí, ¿sabes por qué? Por la exigencia. Exportar te da prestigio, y prestigio todo el mundo quiere tenerlo; entonces, para exportar tienes que cumplir con ciertas obligaciones. (8: 121, 324:326)

Hay un problema, yo veo todo lo de la exportación; entonces, todos quieren hablar conmigo y no tengo tiempo, entonces debo generar un departamento de exportación. Pero hay clientes que sí, que he tenido que ir a los matrimonios de sus hijos porque son muy importantes. Entonces, sí se ha dado el caso, en mi caso se da. (8: 151, 419)

Según el entrevistado, el que un miembro de la familia en persona se acerque puede hacer que un asunto sea considerado importante y no solo de rutina. Además, enfatizó el papel del contacto directo:

Ese contacto directo genera credibilidad hacia la empresa... Sí, yo creo que el contacto directo... las cosas claras y directas; eso genera credibilidad de la persona, hacia la persona y hacia la empresa e institución a la que representas... definitivamente. (8: 153, 431:432)

Relaciones Asimétricas

El análisis del capital social de las empresas familiares, entendido ampliamente como el conjunto de relaciones sociales que sirven para satisfacer necesidades y ejercer el gobierno, manifiesta que hay dos tipos de relaciones: unas de jerarquía y otras de igualdad. La Tabla 1 aglomera las experiencias examinadas.

Tabla 1

Relaciones de jerarquía e igualdad

Jerarquía (adentro)	Igualdad (afuera)
a. Paternalismo.	h. La reputación es un asunto personal (almuercito).
b. “Hay que preocuparse por esa gente”.	i. Importancia de tener personalidad.
c. Cuestiones de derecho contra cuestiones de valor personal.	j. Trato entre iguales.
d. Juntos, pero no mezclados.	k. Con los clientes es posible “ponerse en el lugar del otro” (son iguales).
e. Llevarse bien equivale a no tener sindicatos.	l. El cliente se merece todo, aun cuando la empresa pierda un poco.
f. Trato personalizados (premio-regalo) contra negociación de intereses colectivos.	m. Se puede llegar a una relación de confraternidad.
g. No tener conflicto equivale a llevarse bien con la gente.	

Roberto da Matta (2002), en su artículo “¿Sabe usted con quién está hablando?”, caracteriza en detalle las diferencias entre el igualitarismo individualista y la jerarquía. Como se ha visto, cada tipo de relación merece su propio lugar; resulta difícil compaginar de modo simétrico la jerarquía y la igualdad dentro del gobierno de las empresas familiares. Se quiere llamar la atención sobre que si bien (en teoría) es válido el argumento de que una empresa debería ampliar su capital social, en la práctica lo que merece atención son las diferencias sutiles que aquellas relaciones, implicadas en lo social, exponen. La tesis de ese artículo versa:

Las relaciones entre nuestra “modernidad” —que desde luego se constituye bajo la égida de la ideología igualitaria e individualista— y nuestra moralidad (que parece

jerarquizante, complementaria y “holística”) son complejas y tienden a operar en un juego circular. Al reforzarse el eje de la igualdad, nuestro esqueleto jerarquizante no desaparece automáticamente; más bien se refuerza y reacciona, inventando y descubriendo nuevas formas de mantenerse. (p. 206)

A diferencia de Da Matta, que asocia *igualitarismo* a un tipo de relaciones individualistas y *jerarquía* a relaciones personalizadas, aquí tanto los vínculos de igualdad como los de jerarquía deberían ser entrecruzados con el “trato personal”. Las relaciones de jerarquía están claramente delineadas desde la moralidad, en contraposición con el derecho. El paternalismo acrecentado o menguado, el trato personalizado y el valor personal son formas claras de cómo la práctica descompone la regla; la moralidad se inmiscuye redefiniendo el derecho. Y no es que sorprenda tal vínculo; lo que vale la pena subrayar es, sobre todo, que en virtud de los lazos de cercanía personal, de familiaridad y de *yo te premio*, se mantiene la jerarquía entre quienes son más y quienes son menos. Ambas estaciones de la jerarquía pueden acercarse una a otra, pero, sin duda, no mezclarse. Como sostiene Da Matta, la intimidad jerárquica (familiaridad) persiste en la anulación del conflicto, inhibiendo éticas horizontales, o, como queda descrito, la conformación de sindicatos que reúnan en su seno intereses colectivos. Sin embargo, los métodos jerárquicos no excluyen que sean eficaces. Esto es, el lograr que obreros y empleados se sientan identificados “hacia arriba”, que digan que por el negocio harían lo que sea. En relaciones jerárquicas en las que el premio y el regalo tienen predominancia, es relevante subrayar que es el superior quien engloba a sus inferiores en “esa gente de la que había que preocuparse” y quien sabe siempre lo que es bueno para ellos.

Ahora bien, en el otro tipo de vínculo, la igualdad es el patrón. Es un patrón en el que los hábitos y los estilos de vida (terreno de la moralidad) se hacen compatibles rápidamente sin que haya reparo en las mezclas. El “almuercito” y el estar cara a cara con

la “personalidad” (el fundador, el Gerente General o “el más importante de la familia”) son acciones naturales. La relación entre iguales hace que el tenor de las conversaciones y negociaciones sea ligero, a diferencia de las negociaciones que tendrían que hacerse ante un sindicato organizado, que probablemente sean más ásperas.

¿Con quién puede uno intercambiar perspectivas, si no es con el que guarda relaciones de igualdad? Los agentes externos son “los iguales”, ellos merecen todo —aun a costa de perder—. Al fin y al cabo, la relación entre iguales soporta sin mayor problema la confraternidad, a diferencia de esos compadrazgos que algunos consideran desagradables cuando son con empleados.

En suma, hay una notable diferencia entre la calle (“los otros”) y la casa (“nosotros”), es decir, lo que depende de relaciones más o menos impersonales y lo que depende de relaciones de familiaridad. En las empresas familiares hay una preferencia clara por las relaciones de familiaridad, por la cercanía a la casa. Es todo un reto para las nuevas generaciones, que saben que las respalda toda una trayectoria empresarial y familiar, tener que salir a la calle y empezar desde abajo. La calle es dura. De ahí que, en lo que respecta a las relaciones con los otros, gobernar bien sea, en el mejor de los casos, “gobernar mi propia casa”. Sin embargo, cabe indicar la paradoja que todo ello implica. Vale decir, mientras en el terreno de las relaciones sociales, la familiaridad o el trato personalizado—cercano prevalece —ya sea para establecer simetrías o mantener jerarquías—, en el terreno del liderazgo y la sucesión la familiaridad es lo cuestionado, es aquello que pierde preponderancia en el momento de transferir poder y determinar competencias.

Adaptabilidad

En esta investigación se ha identificado diferentes procesos y métodos de adaptabilidad, relacionados con las diferentes formas de gobierno de la empresa familiar,

con las capacidades gerenciales desplegadas y con las localizaciones de la empresa.

Asimismo, enfrentar la necesidad de adaptarse es enfrentarse a un problema de gobierno y, por tanto, a un escenario de despliegue de capacidad gerencial.

En el caso 1 existió un vínculo entre la desintegración familiar y la imposibilidad de adaptarse. La desintegración obstaculizó innovaciones, inversiones y proyectos en la década de 1990. Los errores los pagó la empresa. Ante una bifurcación agravada entre los problemas de la empresa y los de la familia, las salidas fueron: vender o fusionarse. Al final, decidieron fusionarse con una empresa más grande, lo cual contribuyó a saldar cuentas y obligaciones.

En el caso 2 (Huánuco) la adaptabilidad está relacionada con el tema de los problemas geográficos y técnicos. En la década de 1970, la dificultad estuvo marcada por no tener electricidad, lo que impedía el funcionamiento del molino. El contexto legal prohibía el manejo privado de la electricidad, de manera que esta no llegaba a Huánuco. En la década de 1990, la liberalización de la economía facilitó la inversión privada en ese rubro, lo que permitió reanimar la empresa, que literalmente estaba desfalleciendo:

Estaba condenada a morir si es que tú no tenías electricidad, porque sin electricidad no funciona nada; sin embargo, no estaba condenada por el mercado ni por eficiencia ni por la familia. (2: 121, 124)

En el caso 4, las más duras tareas que se tuvo que afrontar para adaptar el trabajo de la empresa a Iquitos fueron las condiciones geográficas. Los fundadores sabían que las condiciones de la Selva no eran favorables para hacer un molino. Incluso, sabían que la harina que se consumía allí venía de Estados Unidos y Canadá, además de que los negocios de panaderías no estaban muy extendidos ni eran muy tecnificados. A continuación se mostrará una serie de descripciones acerca de algunos problemas importantes que debieron afrontar los empresarios:

Sobre el agua y la electricidad:

La empresa tenía sus ventajas y desventajas, [la Selva] era hostil en cuanto a los servicios, porque estos no son iguales que los de Lima. Primero, por el problema energético que carecía toda esa zona en esas épocas, se usaba mucho la energía propia; la energía de la zona era termoeléctrica, que a su vez era muy costosa. Segundo, el agua, que obviamente no era tratada, era un agua con muchos sólidos y no había la empresa de saneamiento como hay hoy, era realmente una empresa de tratamiento muy pequeña y no había cómo tratar el agua en los volúmenes tan turbios como el del río Amazonas. (4: 3, 25)

Sobre el transporte por chatas:

Por otro lado, debido a la distancia, todos los productos finales se vendían en gran parte en la ciudad de Iquitos y otra parte en provincias, o sea, lo que es Yurimaguas, Pucallpa, Tarapoto, en toda la selva. El único tipo de transporte es una embarcación que le llamaban *chata*, la que era bien complicada, pues teníamos que adaptarnos a ellas. Lo que trasladaba era alimento, harina, la cual era tan sensible a la temperatura, lluvia y humedad. Entonces, era un costo muy alto el trasladar las harinas. (4: 4, 25)

Sobre el costo de la compra del trigo debido al transporte:

Por el lado de los barcos, estos eran de 12,000 pies; entonces, no había ningún problema, la capacidad era de 45,000 toneladas, era un canal natural, que es Amazonas. Sin embargo, el flete era tres veces más que en la costa. Por el problema de inestabilidad fluvial del tema climático, los ríos amazónicos crecen en ciertas épocas y decrecen en otras, y a veces llegaba a crecer hasta 14 metros, lo que implicaba que las naves que traían la provisión de grano no pudieran entrar hasta el

puerto y tuvieran que hacer transbordo en las chatas, y el costo se incrementaba enormemente. (4: 5, 25)

Entonces, ¿qué había de bueno entre tanto problema? En Iquitos tenían un mercado cautivo, es decir, encerrado por las mismas dificultades de acceso. Estaban fuera de la competencia de Lima. Ir de Lima a Iquitos y viceversa era un problema, suponía altos costos. Por tanto, los conocimientos y habilidades necesitaban ser ampliados. Tener que guardar el trigo a más de 40 grados de temperatura, bajo lluvias torrenciales, las posibles inundaciones, las costumbres de los trabajadores, etcétera, todas las dificultades mencionadas requieren esa mezcla de ingenio, técnica y un saber experto que ya ha sido explicado antes, y que aquí expresa su conexión directa con los asuntos de adaptación.

Se ha identificado que la adaptación también está articulada a un contexto de hábitos y costumbres. Por ejemplo, en Iquitos había que crear el hábito de comer pastas, ya que la gente estaba acostumbrada a comer yuca, producto que en principio resultaba irremplazable. ¿Qué ayudaría a modificar el hábito? Según el entrevistado, el caldo de gallina ayudó a introducir el hábito de comer pastas. Había que enseñarle a la gente a comer fideos:

Además, era muy difícil enseñar a la gente a comer pastas, porque la gente en la selva no comía fideos. Nosotros somos los que les hemos enseñado a comer fideos. No es que nos guste decirlo, pero es la verdad. El fideo es un alimento bueno y barato, para una población que come mal, porque tiene proteínas y carbohidratos y ayuda mucho; además, es de una preparación muy sencilla. (6: 50, 64)

En 1972 decidieron innovar y entrar a la fabricación de pastas. Se compraron máquinas que actualizaron parcialmente la producción. Pero en 1984 se usaron ya dos líneas automáticas de producción, lo que implicó una inversión elevada de dinero. Esta se

hizo para reemplazar a los trabajadores de la fábrica, cuyas costumbres y hemoglobina no eran las más adecuadas:

El cambio a líneas automáticas se debió a factores de mercado... pero primordialmente al factor humano, ya que en la selva la gente no estaba acostumbrada a trabajar ocho horas en un ambiente cerrado, y el molino trabajaba las 24 horas del día; era otra realidad y había que irse adaptando. Demoró mucho que las personas vayan mejorando en su labor, fue un cambio total. (6: 12, 18:19)

A pesar de todos aquellos problemas del territorio y de profesionalización, la dificultad cardinal de la adaptación del caso 4 vino de la mano de problemas financieros, es decir, desde Lima. Tales problemas llevaron a la empresa a un proceso trágico de reestructuración en 1995. Los bancos conformaron una junta de acreedores que exigió nombrar como administrador a una persona que no era de la familia. Aquellos acreedores intentaban, como es natural, recuperar todo lo que se pudiera. La reestructuración de la empresa fue un claro ejemplo de que esta no pudo adaptarse a los cambios. Es más, fue tan crítico el asunto que llevó a la empresa a declararse en insolvencia. Todos salieron perjudicados, arruinados, de este proceso. Sobre todo la familia, que no guardó unidad. En efecto, la adaptabilidad es un asunto “de vida o muerte”.

La empresa del caso 3, que se encuentra ubicada en Chiclayo, tuvo como expresión de adaptabilidad la exportación y la diversificación. Empero, ninguno de los dos fueron pasos planificados. También aquí se verifica la idea de que la adaptación es una cuestión fundamental. El lograr un rediseño de directorio podría ser calificado como un *método de adaptabilidad*. El mensaje del entrevistado era que el tener una mente abierta equivale a adaptarse, y adaptarse para él supuso transformar una empresa con fundamento familiar en una empresa no totalmente familiar. Es decir, se trata de tener mente abierta para dejar de pensar en empresa + familia juntas y mezcladas, y darle a cambio profesionalización. No

obstante, el Gerente General del caso 3 reconoce que su empresa no suele tomar decisiones innovadoras. Entonces, adaptar en este sentido es ir a lo seguro, no arriesgar mucho. Si ya funcionó en otra parte, es posible hacerlo:

Por *innovar* entiendo, por ejemplo, hacer fideos cuadrados, que todavía no existen... no sé, propongo hacer cosas que no existen... Las innovaciones que hemos hecho son muy parecidas a algo que ya había, hemos adaptado cosas. (3: 168, 346:347)

Para el caso 5, ubicado en Tacna, el tema central en relación con la adaptabilidad tiene que ver con la instauración de una nueva cultura empresarial. Tras la muerte del fundador, quien conglomeraba todas las actividades y el liderazgo, el desafío impuesto fue continuar sobre la base que él había dejado, además de darle otra perspectiva. El desafío consistía, en la práctica, en crear un nuevo sistema de comercialización que ampliara los mercados y que les ayudara a diversificarse:

El inicio de la empresa había impuesto solo la necesidad de abastecer al departamento de Tacna. Y si bien ya estaban vendiendo a otros mercados cercanos, la capacidad del molino trabajaba solo al 50%. Se quería trabajar en toda capacidad para poder abrir más mercados. Tacna había resultado pequeño, por eso la necesidad de un sistema de comercialización. Elevamos al 100%, creamos un sistema de comercialización diferente, con depósitos, parte de ventas y crecimiento horizontal; realmente pusimos a marchar toda la maquinaria que había en relación a los camiones, o sea, transporte. [El fundador] deja un tráiler y empezamos a dar trabajo, llevando y trayendo, no solo era la comercialización de los productos que estábamos fabricando, sino que también comenzamos a diversificar, a tener otros ingresos, porque llevábamos harina y traíamos fierro o cemento de Arequipa. Entonces, eso comienza a ayudar, y también en un determinado momento íbamos a vender a Lima y regresábamos con azúcar. Creo que eso fue lo principal. También

el cambio de rumbo, porque analizamos el negocio, nos dimos cuenta que con las harinas no íbamos muy allá, por eso compramos las dos primeras líneas de fideos y poco a poco comenzamos a producir fideo y el 60% de la producción del molino era para los fideos (5: 30, 49).

El cambio de rumbo reorientó la producción de harina (20 toneladas) hacia la producción de fideos. Fue una decisión estratégica pensada para poder evitar el contrabando. En la zona sur, el contrabando afecta más a la harina que al fideo. La harina de contrabando no sirve mucho para la producción de fideos, así que la competencia es menor. El cambio de rumbo, la diversificación, les dio un valor agregado. Además, este cambio fue exigido por el término de los beneficios tributarios dados desde el gobierno, lo cual puso en desventaja a los empresarios frente al contrabando. Véase parte del diálogo:

A: La liberalización de la economía del año 1991, ¿llegó a afectar de manera importante la empresa?

B: No, porque estábamos todavía con los beneficios tributarios hasta 1995, o sea, prácticamente no se pagaba arancel, no se pagaba IGV ni rentas; eran exoneraciones totales. Por eso, la empresa llegó a ser hasta cierto punto ineficiente, ya que cuando tienes todas esas ventajas no te preocupas en costear, en ser más competitivo. La competitividad la tienes de gratis frente al otro, y eso es lo que pasaba, es por eso que en 1995 se tuvo que hacer toda una reingeniería de la empresa y cambiar un poco la mentalidad de la gente... y quedarnos con los mismos porque era gente valiosa que estaba comprometida, pero que le faltaba. Por esta razón, a muchos los mandamos a estudiar todas esas herramientas de cómputo que antes no había. (5: 41, 69:70)

En este sentido, la liberalización del mercado, a diferencia de los otros casos, significó un reto positivo, una oportunidad para ser más competitivo. No fue causa de

quiebra, crisis o desintegración; al contrario, fue un momento de cambiar la perspectiva, capacitar y adaptarse.

Ahora bien, el cambio de rumbo iba de la mano de la sucesión de la empresa, tras la muerte del fundador. Este fue el momento en que la viuda tomó el liderazgo. Mientras algunos familiares querían dejar la plaza, la viuda decidió seguir con el negocio, adaptándose al nuevo contexto y apostando por el desarrollo y crecimiento de la empresa. Ella fue fundamental para una buena adaptación. Asimismo, la adaptación requirió un empujón en la profesionalización, en el sentido de capacitar a la gente que ya estaba, darles herramientas para perfeccionar su acción. Del mismo modo, la labor del Gerente General ha sido importante para la adaptación.

En el caso 6, así como en el 3 y el 5, el método de adaptación fue orientarse a la exportación. Este cambio —como ya se ha visto— estuvo relacionado con nuevas formas de organización, delegación y prestigio:

Para mí lo que generó el cambio fue la exportación. Yo empujaba muchísimo la exportación, por años, hasta que “prendió”. Y eso sí nos obligó a cambiar la fábrica, cambiar los esquemas de trabajo, sacar los certificados, buscar... todo el mundo tuvo que cambiar su casete de trabajo: “Esta ya no es una fábrica chiquita, esto es una fabrica que exporta, que tiene pautas y sistemas, y esto y lo otro”; tuvo que cambiar el esquema. (8: 118, 318)

La experiencia de años en el negocio les ha enseñado que adaptarse es vital y que el camino no siempre es recto. He ahí la habilidad “política” de la adaptación:

Pero si en el camino es necesario adaptarse o ver que es necesario cambiar de camino... lo hago inmediatamente, eso es lo que nos ha enseñado toda la experiencia, el estar adaptándose al cambio permanentemente. Para llegar al rumbo final, de repente el camino no es recto, de repente es torcido. (8: 128, 339:340)

Ser parte del mundo global era el objetivo. Por ejemplo, quieren comprar y vender en China. La participación en mercados internacionales ha sido una tarea difícil porque implica que todos crean en la idea de que es posible hacerlo y que además cambien las formas de trabajo. A pesar de ello, el Gerente General comentó que en la empresa no existe una “mente abierta” generalizada. Es, más bien, una vocación personal. Al mismo tiempo, sostiene que es bueno que no todos la tengan, pues ayuda a balancear con cuotas de realismo.

Para analizar el entorno, el actual Gerente General suele tomar en cuenta “pequeñas cositas”, como indicios sociales y estadísticas formales, usualmente relacionados con las cuestiones financieras en el ámbito global. Hoy las tecnologías de información son una herramienta clave para el análisis y la adaptación. La comunicación es esencial para adaptarse.

Los entrevistados ubicaron su trayectoria empresarial en el tiempo, lo que permitió la posibilidad de distinguir diferentes maneras de interpretar lo que suele llamarse *contexto*, que en esta línea no es único ni igual para todos; es fundamentalmente reinterpretable, construible en relación con las acciones tomadas. No es un telón de fondo, sino más bien un entramado de relaciones. En el Apéndice E se presenta la interpretación de los procesos de adaptación en un cuadro sintético que básicamente contiene las percepciones de los gerentes generales sobre cómo estaban sus empresas en determinados periodos.

Desempeño

El desempeño de las empresas familiares en la presente investigación es entendido como la combinación del desempeño del negocio y el desempeño de la familia, los cuales ha sido observados durante el estudio (Sharma, 2004).

El desempeño de la familia fue analizado, por una parte, por medio de los indicadores sugeridos por Malone (1989), Olson et al. (1988) y Sharma (1997), finalmente entendidos como *armonía familiar*. Asimismo, dentro de la guía de entrevistas se incluyeron preguntas en relación con el tema de la armonía familiar.

El desempeño de la empresa fue medido a partir de la percepción del Gerente General de cada caso (Wall et al., 2004), utilizando los indicadores sugeridos por Gupta y Somers (1996).

Armonía Familiar

A lo largo de esta investigación se ha ido describiendo la situación familiar de cada caso, con arreglo a los problemas de gobierno en la empresa familiar. La situación de la armonía familiar es, sin duda, una cuestión delicada en las empresas familiares. Al evaluar la armonía familiar se está evaluando un elemento importante de la trayectoria de este tipo de empresas.

Si bien la percepción de los entrevistados acerca del desempeño familiar es alta en la mayoría de los casos (Tabla 2), los resultados alcanzados a partir del análisis de las entrevistas difieren en algunos casos, aunque fundamentalmente profundizan la interpretación del desempeño familiar en términos de armonía. A continuación se presenta la Tabla 2 de resultados, donde 1 es *significativamente menor*, 2 es *menor*, 3 es *igual*, 4 es *más alto* y 5 es *significativamente más alto*.

Como se ha señalado ya, en el caso 1 la desintegración familiar ocurrida a inicios de la década de 1990 fue consecuencia de una forma de gobierno que no pudo llevar a consensos y al mismo tiempo agudizó las controversias. Hubo grupos tratando de pasar por encima de otros, de “jalar harina para su propio molino”. Incluso se dijo que mientras el desempeño económico de la empresa era alto, la armonía se mantuvo. Además, se trataba de planificar un crecimiento pensando en la armonía familiar, pero no se logró este

objetivo. La falta de comunicación asociada al crecimiento de la familia y las diferencias de edades fueron elementos claves de la desunión. Si bien uno de los entrevistados sostiene que la armonía debería significar unión, respeto y confianza, lo que ocurrió fue que la armonía fue analizada desde el punto de vista de los acontecimientos de gobierno, es decir, la prioridad de lo que debería ser es sustituida por la prioridad del “cómo van sucediendo las cosas”. Y en ese sentido, la desintegración familiar es el balance de años en los que el gobierno no supo resolver el paso de una empresa + familia a una empresa sin relaciones de familiaridad. La bifurcación de la empresa y la familia no pudo arribar a ningún tipo de arreglo.

Tabla 2

Desempeño de la familia

	Caso	Caso	Caso	Caso	Caso	Caso
	1	2	3	4	5	6
Comprometidos con el negocio	4	4	2	3	4	5
Confianza	4	4	2	4	4	5
Respeto	4	4	5	4	4	5
Armonía	4	4	4	3	4	5
Comunicación	4	4	5	2	4	5

En el caso 2, la integración familiar es la base de todo. La casa se volvería pequeña cuando se separen sus integrantes. La primera y segunda generación vivieron en el molino. La comida era un evento importante de integración. La mamá no permitía que llegaran sucios a la mesa: había que bañarse antes de ir a comer. No se hablaba de negocios, solo se compartía. La integración de la familia es en este caso algo que se defiende. Esto afecta el negocio, pues nadie quiere perjudicarlo con ambiciones personales. A la hora de tomar

decisiones, en este caso, como en otros, se sostiene que se prefiere mantener la armonía y no solo mantener los números altos.

De hecho, no hay familia perfecta. Pero hay que diferenciar entre “no quiero saber más de ti” (caso 1) y “tenemos puntos de vista distintos” (caso 2). La armonía solo es posible cuando se acepta que hay puntos de vista distintos y “arreglables”. Lo opuesto es la desintegración familiar. Un elemento importante para comprender la manera de mantener la integración y armonía familiar es el peso de las reuniones familiares. Ellas traducen la posibilidad de ensamblar y compartir ideas y valores.

El entrevistado del caso 2 mencionó que, en su perspectiva, la familia se circunscribe a la familia cercana, esto es, abuelos, padres, hermanos y sobrinos. La fuerte relación que, en opinión del entrevistado, guardan, le permitió enfrentar los cambios de contexto sin perjudicar en extremo el desempeño financiero de la empresa. La desintegración los habría conducido al fracaso.

Para el caso 3, la comunicación entre miembros de la familia es aquello que permite ser conscientes de metas y valores empresariales: ser competitivos, ser puntuales en pagar deudas y ser perseverantes. Por ello, el tener reuniones es importante. No obstante, esto contraviene la estrategia de rediseño del directorio y la reducción a pequeña escala de las expectativas de reconocimiento de los miembros familiares. La comunicación se circunscribe al padre y la esposa —con ella se consultan las decisiones—. La definición de *familia* que tiene el Gerente General también se reduce a la familia cercana (familiaridad):

Con la familia nuclear más que con la familia... Ahí sí más que con el resto de la familia. Como que lamentablemente a veces ha habido momentos en los que tienes que decidir, pues no es posible atender a todos, y entonces atiendo a los míos. (3: 60, 208:211)

La estrategia para mantener la armonía familiar es una estrategia de gobierno.

Según el entrevistado, las cosas se complican cuando hay que atender más necesidades; por tanto, la mejor salida es dejar de atenderlas y reducir el interés a la familia más cercana.

Está claro que entre los fundadores del caso 4 había una comunicación difícil por los problemas de localización. El proceso de restructuración acarrió desintegración familiar, que hoy tiene rezagos —siempre se pueden abrir heridas—. Si bien había problemas de comunicación, se sentía que existía armonía entre los miembros familiares durante la década de 1980. Las reuniones y conversaciones eran más frecuentes. Actualmente, tras todo lo vivido y sufrido, los miembros de la segunda generación de la empresa no tienen ya comunicación.

En el caso 5, las discrepancias dentro de la familia vinieron con la muerte del fundador, pues las opiniones e intereses se dispersaron. Eso se manifestó en brechas y en que hubo gente que se retiró. Pero cuando la empresa se hizo sólida empezaron a volver. Esto no solo por un afán económico, pues también hubo un ánimo de reconciliación. No obstante:

Sobre el grado de confianza que tienen entre ellos —como familia— creo que el golpe inicial con el fundador fue muy duro. La herida no ha cicatrizado todavía. (5: 160, 366)

Las heridas no habrían cicatrizado, pero lo que hay que subrayar es el equilibrio logrado, que facilitó lo que en esta investigación se ha denominado *liderazgo por traducción de intereses*. Ahora, en las generaciones recientes, la comunicación es armoniosa, sin problemas ni heridas.

En el caso 6, se dijo que los fundadores estuvieron muy unidos a pesar de las diferencias y discusiones; aunque se peleaban todo el tiempo, “se querían como locos”. Hoy en día también existe mucha comunicación entre la tercera generación y la cuarta.

Hay transparencia en la relación. Nuevamente, la idea de la reunión es puesta de relieve para explicar la armonía:

Nos conocemos todos perfectamente hasta nuestra generación, nos hablamos por teléfono, no tenemos ningún problema en decir: “Sí o no... por esto, por esto y por esto”. Se llega hasta donde se sabe que se puede llegar; sin embargo, no existe una presión directa sobre el negocio. (8: 33, 67)

Ahora bien, los de la quinta generación ya no se comunican ni reúnen. Por esta razón, en la empresa están viendo la posibilidad de elaborar un protocolo familiar. Entonces, la propia definición de *familia* resulta un problema actual en relación con la tarea de hacer un protocolo:

Yo tengo un gran problema: que dentro del protocolo familiar no sé cómo definir *familia*. Si tuviera que definirla ahora, bajo la presión de la conversación, la definiría por la sangre... para definir la relación familia–empresa, ese es mi punto de vista; no se lo he dicho a mi esposa todavía. (8:97, 260:265)

Por último, en el caso 6 el mantener la armonía no supone dejar pasar ineficiencias. Esto se corroboró cuando el actual Gerente General tuvo que despedir a varios miembros familiares. No romper el vínculo familiar no fue una excusa para no manejar bien la empresa.

Desempeño Empresa

En esta investigación se ha encontrado una fuerte relación entre el ejercicio de gobierno en las empresas familiares y el consecuente despliegue de capacidades gerenciales. En la trayectoria de cada uno de los casos, saber gobernar es una capacidad gerencial que ha impactado sobre el desempeño económico y financiero de la empresa.

En la Tabla 3 se presentan seis indicadores: los cuatro primeros reflejan el desempeño financiero de las empresas y los dos últimos, el desempeño de mercado.

Los valores indicados (1 es *significativamente menor*, 2 es *menor*, 3 es *igual*, 4 es *más alto* y 5 es *significativamente más alto*) en el cuadro son por cada ítem, y equivalen a la percepción de cada Gerente General sobre el desempeño de la empresa en comparación con otras empresas del sector durante los últimos cinco años. En el caso 4, el de la empresa no exitosa, no se ha encontrado datos debido a que dejó de funcionar en el 2000.

Tabla 3

Percepción del desempeño empresa: financiero y de mercado

	Caso	Caso	Caso	Caso	Caso	Caso
	1	2	3	4	5	6
Utilidad operativa	4	2	2	-	4	2
Utilidad/Venta	4	2	3	-	4	2
Flujo caja operativo	3	2	2	-	5	3
Retorno sobre la inversión	3	2	2	-	5	4
Crecimiento en ventas	3	2	2	-	5	2
Participación de mercado	4	2	4	-	5	2

El caso 1 es una empresa que pudo sobrevivir en el tiempo gracias a su fusión en 1995, gracias a lo cual en los últimos cinco años su desempeño financiero ha sido creciente, así como su desempeño de mercado. En el caso 2, dado que sus operaciones se circunscriben a una región muy específica y que no ha mantenido una estrategia de expansión de mercados, su desempeño financiero y de mercado ha sido menor que el de sus competidores en la industria en estudio. El caso 3 se presenta similar al caso 2, con la diferencia de que ha crecido en su participación de mercado gracias al incremento del volumen de exportaciones, el cual forma parte de la estrategia de la empresa. En el caso 5, tanto su desempeño financiero como su desempeño de mercado han sido

significativamente más altos que los de sus competidores, y si bien se encuentra en una región específica del país, ha sabido ampliar el mercado nacional e internacional en virtud de su ubicación en la frontera sur del territorio nacional. El caso 6, si bien la percepción del Gerente General refleja un desempeño financiero y de mercado menor que los del resto de la industria, este caso, como el caso 5, tiene la característica de haber practicado un buen gobierno en la empresa familiar.

Mejorar el desempeño financiero y de mercado no formó parte de una estrategia de gobierno planificada en el caso 1, pues —como ya se ha descrito— en la década de 1990 la acumulación de problemas de gobierno condujo a la fusión con una empresa mayor.

Mejorar el desempeño de la empresa no fue lo principal, sino que importó sobrevivir. En el caso 2, no se obtuvo información relevante sobre alguna estrategia o plan de crecimiento. En el caso 3, a pesar de no haber sido planificadas la exportación y la diversificación, y aun cuando la innovación no sea una práctica frecuente, ha habido una relativa mejora del desempeño de mercado. En el caso 4, debido al proceso de reestructuración no se puede hablar de una mejora del desempeño, sino más bien de disolución de la empresa. En los casos 5 y 6, efectivamente, el desempeño de la empresa es una pieza fundamental de las prácticas de gobierno, sobre todo en relación con la planificación y la profesionalización.

Marco Conceptual Emergente

La Figura 8 refleja el marco conceptual emergente, que es el aporte más importante derivado de esta investigación. Está en relación con la red generada por el sistema informático utilizado, Atlas-Ti, que se presenta en el Apéndice H. Este marco conceptual articula los conceptos más importantes en relación con las capacidades gerenciales y las formas de saber y poder, con la singularidad de que se adecua a un modelo de éxito y buen gobierno.

Gobernar, asumir formas de gobierno, es connatural a los ciclos de vida de las empresas familiares. No se ha querido decir que el gobierno de las empresas sea un invento contemporáneo, sino que el tema es que sus problemas han cambiado a lo largo del tiempo. En esta investigación se ha explorado y descrito la particularidad del gobierno en las empresas familiares, según la opinión de los entrevistados. La mayoría de ellos (gerentes generales) operaron (u operan) el paso de una forma de gobierno en la que empresa y familia estaban unidas por lazos de familiaridad, a una forma de gobierno en la que empresa y familia se van bifurcando debido a la pérdida de intensidad de los lazos de familiaridad y las exigencias de profesionalización. Los lazos de familiaridad se erigen como el problema de gobierno más intenso. Este cambio en la trayectoria de la empresa impacta en la constitución del liderazgo. Esto explica las diferencias que existen cuando el liderazgo de la empresa y el de la familia están personificados en una sola persona, el fundador, y cuando ese liderazgo, a lo largo del tiempo, se va separando en personas distintas, miembros o no de la familia. El problema específico es poder designar a un líder de la empresa y a un líder de la familia y que ambos puedan convivir en estrecha relación.

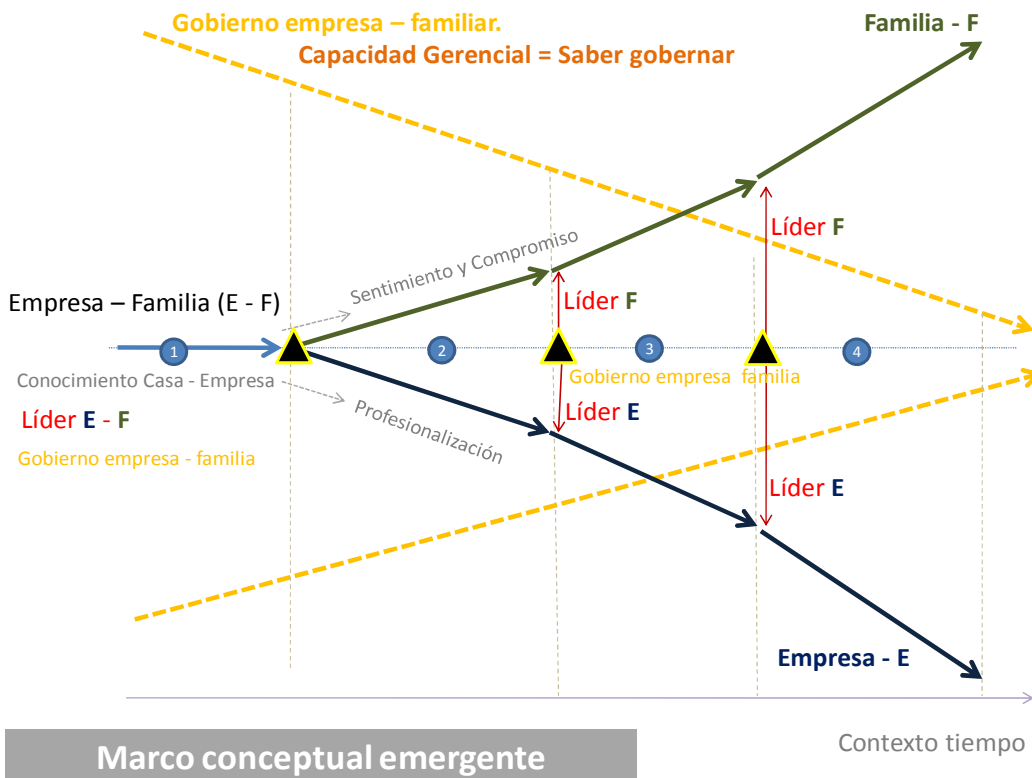


Figura 8. Marco conceptual emergente.

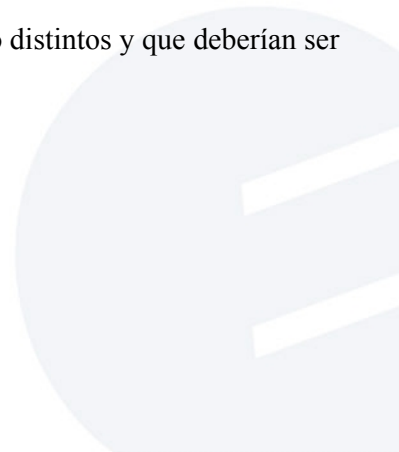
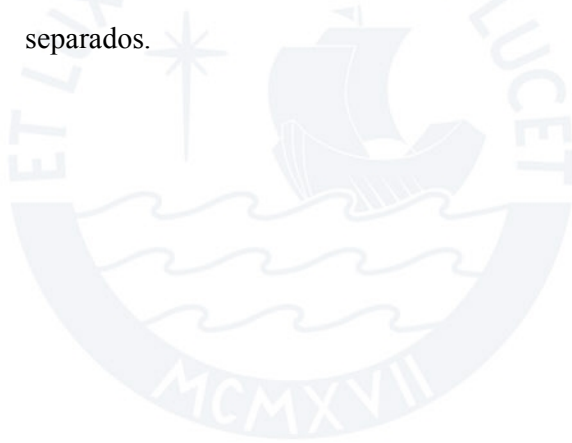
Cabe subrayar que esta trayectoria que lleva de una empresa + familia a una empresa familia bifurcada, de un liderazgo empresa + familia a un liderazgo bifurcado, está vinculada a los ciclos de vida de la empresa, de manera que los temas sobre adaptabilidad de la empresa también están en juego.

Ahora bien, en lo que respecta a las formas de saber, es decir, las habilidades y conocimientos, la figura describe un movimiento desde la casa + empresa, el origen del saber (habilidades y conocimientos) en las primeras generaciones, a la bifurcación progresiva del sentimiento (compromiso) y la profesionalización.

El gobierno de la empresa familiar, el saber gobernar en medio de los cambios en las formas de saber y de poder, ambos vinculados con las relaciones de familiaridad, es, según lo que emerge del estudio, la capacidad gerencial esencial. En los casos de buen gobierno (concretamente en los casos 5 y 6), en lugar de generar una bifurcación que

permita resolver las controversias, se optó por encontrar la integración más razonable entre los intereses familiares y los intereses empresariales, manteniéndolos, no obstante, separados. En la figura, esta opción se puede apreciar en la línea anaranjada que va en sentido contrario a la bifurcación de empresa y familia. Esta es la esencia de los casos exitosos. En estos casos, se tiene en proyecto la elaboración de un protocolo familiar, en tanto que tecnología de gobierno, a fin de que sea el mediador y canalizador de las expectativas heterogéneas de reconocimiento.

Asimismo, en estos casos se pone énfasis en establecer reglas impersonales para organizar el futuro de la empresa en balance con las expectativas familiares. La articulación entre sentimiento y profesionalización también sigue una dinámica en la que la idea es unir aunque manteniendo la separación. La capacidad gerencial se enfoca en saber y poder mezclar los estamentos que son percibidos como distintos y que deberían ser separados.



CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo presenta las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones del estudio.

Conclusiones

Las conclusiones del estudio son las siguientes:

1. Los resultados de la presente investigación conducen a reformular el marco de referencia conceptual inicial (Figura 1), en el que se sugirió que podría existir una relación del capital humano, el capital social y el capital cognitivo, con las capacidades gerenciales. Pero sobre la base de los resultados, se concluye (véase el Apéndice H) que son seis las propiedades que se relacionan con la capacidad gerencial en las empresas familiares peruanas en análisis: (a) sucesión, (b) liderazgo, (c) capital humano (conocimiento práctico y experto), (d) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (e) capital social (igualdad y jerarquía) y (f) adaptabilidad.

Asimismo, este estudio concluye que aquellas seis propiedades pueden ser clasificadas en tres categorías analíticas que responden, a su vez, a tres preguntas esenciales para comprender las capacidades gerenciales: (a) las formas de poder, que agrupan las propiedades de sucesión, liderazgo y adaptabilidad, y responden a la pregunta: ¿cómo gobernar la empresa familiar?; (b) las formas de saber, que agrupan al capital humano, al capital cognitivo y también la adaptabilidad, y responden a la pregunta: ¿qué tipo de conocimientos se necesitan en la empresa familiar?; y (c) los vínculos sociales, que corresponden al capital social y responden a la pregunta: ¿qué significa tener buenas relaciones? La ampliación de las propiedades de las capacidades gerenciales así como su clasificación analítica son aportes de esta investigación.

2. Además, se proponía en la Figura 1 que podría existir una relación entre la capacidad gerencial y el desempeño de la empresa familiar. En el presente estudio se concluye que las capacidades gerenciales sí influyen sobre el desempeño de la empresa familiar.

Las empresas familiares viven una situación ambigua: experimentan la necesidad de dar prioridad a la negociación de intereses, de separar estamentos (empresa y familia), de terminar con derechos de familia, de profesionalizar, entre otros (vínculos impersonales); pero, al mismo tiempo, persisten “el valor personal” (antes que el derecho) y la jerarquía (antes que la igualdad), fundados en el trato personalizado y familiar (vínculo de familiaridad). Es decir, existe una dimensión de las empresas familiares que se adapta a formas igualitarias (criterios de competitividad, protocolo de gobierno, separación de estamentos), pero existe otra a la que le resulta intolerable la igualdad (derechos de familia, liderazgo racionalista, premios y regalos, entre otros).

Las capacidades gerenciales de las empresas familiares peruanas en estudio sí influyen en el desempeño, ya que las capacidades gerenciales dan una solución (exitosa o no) al dilema existente entre los vínculos impersonales exigidos para el manejo eficiente de la empresa y los vínculos de familiaridad que se dan en la empresa familiar.

Se ha hallado que identificar a un Gerente General capaz de manejar ese dilema fundamental de las empresas familiares en el sector de la industria molinera en el Perú es una necesidad de primer orden para que una empresa familiar sea exitosa, y que el gerente capaz es aquel que sabe encontrar de manera conjunta la armonía en la familia y el equilibrio en la empresa. La capacidad gerencial influye en el

desempeño, dado que es una forma política de buscar el equilibrio en medio de esa tensión.

Del estudio se concluye que *desempeño familiar* y *desempeño empresarial* son una unidad indisoluble en una empresa familiar. De los casos de estudio (Figura 9), en lo que respecta al desempeño familiar, se ha descrito varias estrategias para mantener la armonía. La armonía se opone a la desintegración familiar, supone dar solución a los problemas de gobierno más relevantes y presume la existencia de puntos de vista que pueden ser compatibles. Además, se ha registrado que la definición de *armonía* depende de la definición de *familia* que se posea (familia cercana o lejana); por tanto, esta definición delimita el alcance de los lazos de familiaridad y la posibilidad de responder a expectativas de reconocimiento.

		Familia	
		+	-
Empresa	+	Caso 6 Caso 5 Caso 3	Caso 1 Caso 3
	-	Caso 2	Caso 4

Figura 9. Desempeño empresa familia.

Además, el desempeño de la empresa familiar puede ser un fracaso si no se cuenta con la capacidad gerencial necesaria para manejar la tensión (o ambigüedad) vivida al tener que decidir entre dar prioridad a la negociación de intereses diversos o imponer la voluntad del fundador; entre separar los estamentos de la familia y la empresa, o terminar manejando la empresa en función solo de caprichos individuales; entre organizarse a partir de criterios de competitividad y profesionalización, o a partir de “derechos de familia”; entre tratar a los miembros familiares según el sentimiento o según las necesidades a futuro de la empresa; entre planificar científicamente la empresa o darle cabida al ingenio y el saber práctico; entre gobernar la empresa como si fuera “mi casa” o como una entidad corporativa. En suma, un gerente capaz debe saber manejar esta tensión singular de las empresas familiares para conducir las al éxito. El análisis del desempeño de los casos analizados demuestra que el desempeño de la empresa y el de la familia son inextricables.

3. La capacidad gerencial más relevante parecería ser la capacidad de ejercer un buen gobierno, con arreglo a la percepción y las experiencias narradas por los gerentes generales de los casos estudiados. En esta línea, las capacidades gerenciales solo pueden ser comprendidas a partir de determinadas formas de gobierno. En general, saber ejercer un buen gobierno es saber manejar discrepancias, así como lograr consensos entre diferentes expectativas familiares y empresariales a lo largo del tiempo.
4. Los resultados del estudio sugieren que habría tres dimensiones particulares, dinámicas en el tiempo, correspondientes a las categorías analíticas mencionadas arriba y que influyen en la construcción de la capacidad gerencial *ejercer un buen gobierno*: formas de poder, formas de saber y vínculos sociales.

Sobre las *formas de poder–liderazgo*: (a) en los casos estudiados, la capacidad gerencial de saber gobernar implicó saber que las relaciones de familiaridad ya no son las que rigen la definición de *empresa familiar*. Los casos estudiados han pasado o están pasando por el proceso de cambio de una empresa familiar con lazos de familiaridad (primeras generaciones) a una empresa familiar sin esos lazos (últimas generaciones). Se reconoce que el liderazgo en una época dependió de una forma de convivencia familiar, en la cual la empresa era al mismo tiempo la casa; (b) en los casos estudiados, un gerente capaz es quien da prioridad al criterio de competitividad y capacidad para determinar al sucesor y deja en segundo plano a quienes se sienten con derecho a ser sucesor por el hecho de ser familiares (de tener lazos de familiaridad); (c) se reconoce que un gerente capaz es quien fortalece un liderazgo compartido en el que se diferencian los intereses de la casa (la familia) de los de la empresa, y quien dispone reglas de gobierno más o menos estables e impersonales; (d) se puede distinguir dos tipos de liderazgo que reflejan dos tipos de acciones diferentes: el liderazgo racionalista, en el que el líder cree tener la verdad y la razón, no necesita negociar sus propuestas y ve en el conflicto un fracaso organizacional; y el liderazgo por traducción de intereses, en el que el líder prioriza la negociación de propuestas, busca persuadir antes que imponer y ve en el conflicto una oportunidad de fortalecer a la organización; y (e) se considera que la tecnología que representa el protocolo contribuye a un mejor gobierno al canalizar intereses y poner orden, y que el protocolo es una herramienta de la capacidad gerencial que ayuda a consolidar compromisos.

Sobre las *formas de saber–conocimientos*: (a) un gerente capaz debe saber cómo conjugar el conocimiento práctico y el conocimiento experto dentro de la empresa familiar. En los casos analizados, se considera que en la época en que la empresa

era al mismo tiempo la casa, la molinería y la gestión empresarial se aprendían como un oficio y por medio del juego. Había una importante relación hombre-máquina. Es más, el liderazgo era indistinguible del oficio. Hoy en día, en cambio, se exige profesionalización, una gestión experta. Pero, de igual manera, es un demérito no conocer el oficio; (b) la presente investigación sostiene que hay una continuidad entre el ingenio del oficio aprendido y el conocimiento experto, puesto que ambos se orientan a gobernar de la mejor manera posible la empresa familiar. La diferencia es que el conocimiento experto es un ingenio ampliado y generado ya no en la casa-empresa; (c) en los casos analizados, se ha encontrado empresas que han sabido planificar la profesionalización y adaptarse al cambio del entorno en el contexto de la década de 1990, y otras para las cuales este cambio fue sorpresivo. La profesionalización está directamente vinculada a la adaptabilidad y la visión de futuro de la empresa; y (d) la profesionalización, o sea, la extensión de conocimiento experto en la empresa familiar, trae a colación un problema reconocido en los casos estudiados, esto es: mantener el compromiso familiar con la empresa. Todos los casos estudiados han buscado métodos para mantener en armonía el conocimiento y el sentimiento dentro de la empresa. Métodos que no corresponden a un contexto en el que la casa es al mismo tiempo la empresa, sino más bien a uno en el que las reglas y normas están por ser escritas en un protocolo de gobierno corporativo.

Sobre los *vínculos sociales-capital social*: (a) el capital social es entendido como el conjunto de relaciones sociales que sirven para satisfacer necesidades y ejercer gobierno; (b) se concluye que las empresas familiares analizadas establecen relaciones de igualdad con clientes, proveedores, agentes bancarios y dueños de otras empresas (capital social hacia afuera), pero relaciones de jerarquía con

personal y obreros (capital social hacia adentro). Un reto de las empresas familiares es no gobernarse mediante jerarquías; (c) ambos tipos de relaciones se basan en vínculos de familiaridad personalizados. Las relaciones de jerarquía están asociadas al paternalismo, a los premios y regalos personales, a evitar conflicto con sindicatos y a no preocuparse por los otros. La jerarquía se opone a las relaciones impersonales de derecho. Las relaciones de igualdad sí implican preocuparse por los otros, e implican también compadrazgos. Lo que prima en ambas relaciones es el “valor personal”; (d) el estilo de gobierno de los vínculos sociales en las empresas familiares se rige bajo el concepto de “gobernar la propia casa”, dada la importancia del trato personal y familiar que se da a esos vínculos incluso en casos en que no debería dársele (por ejemplo, los derechos laborales y la relación con sindicatos); y (e) un gerente capaz es quien deja a un lado las jerarquías y amplía las relaciones de igualdad pero sin tratos personales ni de compadrazgo.

5. Se concluye que la capacidad gerencial encontrada varía en el tiempo y que la adaptabilidad es una propiedad de la capacidad gerencial. Saber y poder gobernar la empresa familiar es una propiedad que, de suyo, está influida por la localización geográfica de la empresa. La adaptabilidad es una habilidad política que decide “la vida o la muerte”, es decir, el éxito o el fracaso de cualquier emprendimiento. Se ha identificado diferentes procesos de adaptación, dentro de los que destacan aquellos que hicieron de la exportación, internacionalización y apertura a mercados extranjeros la clave de su adaptación. Entonces, ser un gerente capaz supone ser sensible a los procesos de adaptación.
6. La investigación propone, en cuanto aporte o hallazgo central, un modelo conceptual que emerge del análisis empírico. Reúne los conceptos esenciales del estudio en relación con la capacidad gerencial más relevante. Asimismo, se pone en

correlación las capacidades con las formas de poder y las formas de saber que varían en el transcurso de los ciclos de vida de la empresa, así como en conexión con el contexto. Este modelo es un modelo de buen gobierno (Figura 8). El modelo describe las dificultades de la separación de la empresa y la familia por la pérdida de lazos de familiaridad, lo que conlleva la necesidad de mantener separados los dos estamentos, pero, al mismo tiempo, conlleva el deseo de mantenerlos bien articulados y en armonía. Asimismo, describe el movimiento desde la casa–empresa, el origen del saber en las primeras generaciones, la bifurcación progresiva del sentimiento (compromiso) y la profesionalización. El gobierno de la empresa familiar, el saber gobernar en medio de los cambios en las formas de saber y de poder es, según lo que emerge del estudio, la capacidad gerencial esencial. En los casos de buen gobierno (concretamente en los casos 5 y 6), en lugar de ver pasar la progresiva bifurcación y, por tanto, no saber cómo resolver las controversias que ello trajo a la empresa familiar, se optó por encontrar la articulación o mezcla más razonable entre los intereses familiares y los intereses empresariales, manteniéndolos, no obstante, separados. Esta es la esencia de los casos exitosos. En estos casos, se tiene en proyecto la elaboración de un protocolo familiar, en tanto que tecnología de gobierno. Asimismo, en estos casos se pone énfasis en establecer reglas impersonales para organizar el futuro de la empresa en balance con las expectativas familiares. La capacidad gerencial de ejercer un buen gobierno se enfoca en saber y poder mezclar los estamentos que son percibidos como distintos y que deberían ser separados.

Contribuciones Teóricas

La presente investigación ha contribuido al conocimiento acerca de las empresas familiares peruanas. Su originalidad radica en haber encontrado una capacidad gerencial para las empresas en estudio, como es el gobierno de la empresa familiar.

Si bien la literatura hasta la fecha es escasa (Dyer & Sánchez, 1998), el gobierno de la empresa familiar es entendido como el proceso, los principios, las estructuras y las relaciones, que permiten al propietario de la empresa llevar a cabo su visión, metas y objetivos particulares, y, por ende, la forma como ejercita su poder y su influencia sobre la empresa, mediante el control de la empresa y el de la familia, en busca del bienestar de la empresa (Bartholomeusz & Tanewski, 2006; Spanos et al., 2008).

La presente investigación propone ampliar la definición, pues sugiere que el gobierno de la empresa familiar es una capacidad gerencial dinámica y cambiante de acuerdo con la etapa del ciclo de vida de la empresa, por lo que para su análisis deberían incorporarse las formas de saber, las formas de poder, los vínculos sociales y los procesos de adaptabilidad, la dinámica de bifurcación de empresa y familia, la intensidad de los lazos de familiaridad y los métodos de solución de conflictos. Todo ello dentro del contexto específico de cada empresa familiar y desde la perspectiva de los propios actores.

En la literatura se afirma que lo que distingue a las empresas familiares es la manera como son administradas, debido al rol de la familia en la toma de decisiones. En esta investigación se ha subrayado esto como la forma de gobierno sobre los intereses empresariales y familiares (Bartholomeusz & Tanewski, 2006; Dyer & Sánchez, 1998; Lamrecht & Lievens, 2008; Lee, 2006; Miller & Le Bretton-Miller, 2006; Mustakallio et al., 2002; Sciascia & Mazzola, 2008; Spanos et al., 2008).

Se afirma también que en compañías familiares hay un singular sentido de lealtad y confianza. En este estudio se ha expuesto que precisamente ese sentido de lealtad y

confianza es lo que está en cuestión, lo que constituye un problema de gobierno.

Asimismo, ante las afirmaciones de que las historias de las empresas familiares son historias de romanticismo y entusiasmo, se ha expuesto que más bien se trata de una trayectoria en la que lo que predomina es la tensión realista entre las discrepancias y los consensos.

Esta investigación está de acuerdo con la afirmación de que el reto de las empresas familiares es lograr un balance entre las demandas de mercado y las familiares. No obstante, también se afirma que si bien la historia de la empresa y la familia se mezclan en la práctica, hay que comprender el proceso de bifurcación. Entonces, no se puede afirmar sin más que no existen diferencias entre empresa y familia.

A diferencia de la afirmación que dice que los lazos de familiaridad generan ventajas competitivas, en esta investigación, de manera contraria, los casos estudiados han insistido en reformular las relaciones de familiaridad, ya que ellas podían influir negativamente sobre el desempeño de la empresa. Asimismo, se argumenta que es importante que el Gerente General sea capaz, además, de ser familiar a la empresa, para poder mantener así los valores y cultura de la familia. Este punto es interesante porque los casos expresan que la capacidad y la familiaridad son, en conjunto, asuntos difíciles de determinar. Si bien sería bueno que un Gerente General sea capaz y familiar, una investigación debería profundizar en las complejidades de la construcción de la capacidad y la familiaridad. Además, se suele afirmar que los miembros familiares comparten una visión común y un compromiso con el negocio por el solo hecho de ser familiares, y que ello generaría relaciones armónicas. De igual modo, la armonía, el compromiso y la visión común son elementos no inherentes a la empresa familiar vista en su historicidad y ciclos de vida, sino que son constantemente reinterpretados y rediseñados como parte del ejercicio de gobierno. Esta investigación está de acuerdo con la literatura que sostiene que

no se puede obtener una comprensión profunda de las empresas familiares si los asuntos familiares son separados completamente de los empresariales.

Esta tesis contribuye a los estudios sobre los ciclos de vida de la empresa en el sentido de que profundiza sobre el momento de la sucesión. Si bien se dice que los cambios del proceso de sucesión acarrearán momentos de crisis, paralelamente se arguye que identificar y desarrollar habilidades y conocimientos en el sucesor es importante para evitar conflictos. La presente investigación está parcialmente de acuerdo con esta afirmación, dado que considera que no se trata de “evitar conflictos”, sino más bien de afrontarlos desde un acertado gobierno. Los conflictos no deberían ser evitados, sino afrontados mediante consensos.

Este estudio confirma la idea de que la capacidad gerencial es dinámica porque varía a lo largo de los ciclos de vida de la empresa. A diferencia de lo revisado en la literatura, las capacidades gerenciales no son tratadas aquí como un listado de capacidades indicadas a priori y fuera de los acontecimientos de gobierno.

Esta investigación confirma la idea de que el liderazgo se mantiene siempre que se siga teniendo seguidores y siempre que alguien pueda conglomerar expectativas de reconocimiento. El liderazgo es un punto clave para comprender la forma de gobierno en la empresa; pero, a diferencia de la idea de que el liderazgo o es aprendido o es adquirido de nacimiento, esta investigación refuerza la idea de que aquel es producto de un proceso de negociaciones, una consecuencia de los actos de gobierno. Entre liderazgo y gobierno hay una retroalimentación ya que, por una parte, el liderazgo emerge de un contexto de gobierno particular y, por otra, el liderazgo supone una responsabilidad arquitectónica, toda vez que participa activamente en el diseño y rediseño de las formas de gobierno.

Este estudio contribuye a llenar el vacío existente en el conocimiento de la capacidad gerencial en empresas familiares peruanas, en relación con su formación y

cambio. La perspectiva inicial, que tomaba en cuenta tres pilares: capital humano, capital social y capital cognitivo, ha sido reformada por razón del imperativo de un estudio de naturaleza cualitativa, inductiva y constructivista. Los datos recolectados han conducido a establecer como pilares los siguientes: (a) las formas de gobierno —gobierno empresa familia, liderazgo, sucesión, toma de decisiones, participación de la familia en la empresa—, (b) las formas de saber —habilidades y conocimientos, planificación y visión de futuro, profesionalización y compromiso con el negocio— y (c) los vínculos sociales —capital social—. Además, con el propósito de realizar el análisis del desempeño, se puso de relieve los procesos de adaptabilidad y conexión con el contexto. En este sentido, la investigación recoge los aportes de la literatura y además contribuye con un nuevo enfoque.

Contribuciones Prácticas

La presente investigación representa una primera aproximación a las capacidades gerenciales de las empresas familiares peruanas, la cual requerirá, por su naturaleza cualitativa y constructivista, la realización de futuras investigaciones que permitan lograr generalizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior y en virtud de los resultados de esta investigación, las empresas familiares deberían tomar en cuenta las variables estudiadas a fin de lograr un adecuado gobierno de la empresa familiar, el que permitiría un óptimo desempeño. La empresa familiar debe lograr un apropiado gobierno de empresa antes de planificar un buen gobierno de la familia. Particularmente, un aporte práctico de esta investigación es poner de manifiesto las relaciones de igualdad y jerarquía en las empresas familiares del sector en estudio. Tal conocimiento puede ayudar en la práctica a corregir errores de gobierno, así como estimular la generalización de relaciones de igualdad. Este

conocimiento permitiría a las empresas familiares perdurar en el tiempo y, por ende, impactar en el empleo y desarrollo del país.

Recomendaciones

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones Prácticas

Primera: la presente investigación puede llevar a la discusión de los siguientes temas: (a) la determinación de la capacidad gerencial en empresas familiares como una pieza clave para lograr un adecuado desempeño; (b) el desempeño de una empresa familiar analizado a partir del trabajo de la empresa y de la familia, donde no solo los resultados financieros sean importantes, sino que exista un balance con la armonía familiar; y (c) el ejercicio de un buen gobierno de la empresa familiar.

Segunda: se recomienda que toda empresa familiar tenga presente desde su formación que requerirá de un diseño de gobierno, que será el elemento aglutinante entre la familia y la empresa y que ayudará a encontrar la articulación más razonable entre el sentimiento/compromiso de los miembros familiares y la profesionalización para el apropiado manejo de la empresa.

Tercera: las empresas familiares peruanas constantemente deben redefinir las variables que están dentro de la capacidad gerencial (identificada en este estudio como gobierno de la empresa familiar), no solo porque la capacidad encontrada es una capacidad dinámica, sino debido a la necesidad de adaptación al contexto en el cual se desenvuelven las empresas en el tiempo.

Cuarta: convendría prestar atención a los lazos de familiaridad en cada etapa del ciclo de vida, tomando en cuenta los cambios en la intensidad de la familiaridad.

Quinta: se debería asumir los procesos de sucesión con la responsabilidad que implica una nueva delegación de poder, así como la oportunidad de mejorar los criterios de selección de un nuevo líder.

Sexta: convendría identificar al líder de la empresa y al líder de la familia, a fin de que ambos trabajen de manera compartida y que de manera conjunta manejen el gobierno de la empresa familiar, con la capacidad de juntar ambos estamentos pero manteniéndolos separados.

Séptima: se debería fomentar el modelo de liderazgo por traducción de intereses, en el que lo más importante es la negociación entre expectativas familiares y empresariales, y dejar a un lado el modelo racionalista.

Octava: se recomienda saber conjugar las diferentes formas de conocimiento práctico y experto, a fin de lograr la adecuada profesionalización de los miembros de la familia que trabajarán en la empresa, desde edades tempranas. Asimismo, se debería fortalecer el compromiso de los miembros familiares en relación con el negocio.

Novena: convendría extender los vínculos sociales de igualdad y aplanar los vínculos de jerarquía, a fin de fortalecer el capital social de las empresas familiares y lograr relaciones más equitativas hacia adentro y hacia afuera.

Décima: se recomienda que el ámbito de estudios de las empresas familiares sea abordado mediante enfoques multidisciplinarios para lograr una mejor comprensión de la importancia de estas empresas.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Sobre la base de los resultados y limitaciones del estudio, se proponen los siguientes temas para investigaciones futuras:

Primero: aplicar el modelo conceptual emergente (Figura 8) de manera cualitativa a otros sectores industriales, y posteriormente, mediante enfoques cuantitativos, a las empresas familiares peruanas.

Segundo: realizar un estudio para determinar la densidad de las empresas familiares en el Perú, partiendo de una definición de *familia* y de *empresa familiar*.

Tercero: profundizar en estudios de género sobre la participación de las mujeres en el liderazgo, tanto de las empresas como de las familias.

Cuarto: ahondar en los estudios sobre el capital social en empresas familiares, en el sentido de poder lograr un mejor conocimiento de la relación planteada entre jerarquía e igualdad.

Quinto: profundizar el conocimiento que se tiene acerca de los procesos de reestructuración de la propiedad con respecto a las familias que pasan a la cuarta generación.

Sexto: realizar estudios que incluyan la variable *cultura* en el modelo propuesto, a fin de verificar sus variaciones.

Séptimo: ahondar estudios sobre el liderazgo compartido en empresas familiares.

Octavo: realizar futuras investigaciones de carácter comparativo sobre las causas que determinan que el desempeño de las empresas familiares sea superior al de las empresas no familiares.

Noveno: realizar futuras investigaciones que tomen como marco de referencia la red presentada en el Apéndice H.

Décimo: aplicar el modelo emergente de la presente investigación a los casos de cooperativas y comunidades agrarias en el Perú, debido a las posibles semejanzas en su estructura organizacional.

REFERENCIAS

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and managerial performance appraisal process. *The Journal of Management Development, 20*(9/10), 842–853.
- Adams, W., & Brock, J. (2001). *The structure of American industry –cases* (10a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Adizes, I. (1979, verano). Organizational passages –diagnosing and treating lifecycles problems of organizations. *Organizational Dynamics, 3*–24.
- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización*. Barcelona, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal, 24*, 1011–1025.
- Alcorta, L. (1987). *Concentración y centralización de capital en el Perú. Descripción, efectos y política pública*. Lima, Perú: Fundación Friedrich Ebert.
- Alexander, A. (2002, 14 de noviembre). Nepotismo organizacional: muerte anunciada de la empresa. *Síntesis, 14*
- Alexander, A. (2004, marzo). *Curso de sistemas de gerencia modernos*. Programa Doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar* (2a ed.). Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- American Psychological Association. (2003). *Publication manual of the American Psychological Association*. (5a ed.). Washington, DC: autor.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge. Firms, capabilities, and communities*. Inglaterra: Oxford University Press.

- Anakwe, U. P., Hall, J. C., & Schor, S. M. (2000). Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of Manpower*, 21(7), 566–579.
- Anderson, C. R., & Zeithaml, Z. P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 5–24.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 28.
- Apoyo Consultoría S.A. (1995). *El sector molinero en el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308.
- Arce, C. (1994). *Técnicas de construcción de escalas psicológicas*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Barcelona, España: Gránica.
- Aronoff, C. E. (2000). *Sucesión en la empresa familia*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2000). *La prueba suprema de la grandeza familiar: la elección del nuevo líder*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., & Ward, J. L. (2002). *Family business sourcebook III*. Atlanta, GA: Family Enterprise.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007, enero). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, enero, 73–95.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2000). *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*. Documento presentado en la segunda reunión de IFERA, Ámsterdam, Países Bajos.

- Astrachan, J. H., Klien, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, R. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resources practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.
- Bachkaniwala, D., Wright, M., & Ram, M. (2001). Succession in south Asian family businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 19(4), 15–27.
- Badcock, M. W., Cramer, G. L., & Nelson, W. A. (1995). The impact of transportation rates on the location of the wheat flour milling industry. *Agribusiness*, 1(1), 61–71.
- Bailey, E., & Helfat, C. E. (2003). External management succession, human capital and firm performance: An integrative analysis. *Strategic Management Journal*, 24, 347–369.
- Baird III, P. L. (1997). Industrial structure, conduct and performance: Evidence from corporate combinations. *Managerial Finance*, 23(3), 3–18.
- Banco Wiese Sudameris del Perú. (2001, 9 de agosto). *Reporte sectorial molinería y panadería*. Lima, Perú: Autor.
- Barach, J. A., Ganitsky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. A. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 245–267.
- Beckhard, R., & Dyer Jr., W. G. (1983, verano). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 5–12.
- Behling, J. H. (1984). *Guidelines for preparing the research proposal* (edición revisada). Lanham, MD: University Press of America.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Bentley, J. W., Tripp, R., & Delgado, R. (2001). Liberalization of Peru's formal seed sector. *Agriculture and Human Values*, 18, 319–331.
- Biosca, D. (2000). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Barcelona, España: Detur SA.
- Birley, S., & Muzyka, D. (1997). *Mastering enterprise*. London: Pitman Press.
- Boecker, W., & Wiltbank, R. (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123–133.
- Borghans, I. (2001). Skills measurement and economic analysis: An introduction. *Oxford Economic Papers*, 1, 3.
- Bork, D. (1993). *Family business, risky business. How to make it work?* Basalt, CO: Bork Institute for Family Business.
- Bork, D., Jaffee, D. T., Heisler, Q. G., Lane, S. H., & Dashew, L. (1995). *Working with family business*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E., & Kolb, D. A. (1995). From learning styles to learning skills: The executives' skills profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 3–17.
- Breeden, R. (2003). *Small business. How they will divide ownership*. Recuperado el 28 de enero de 2004, de UMI article # wsj.4405.46.
- Brockhaus, G. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- Caldeira, M. M., & Ward, J. M. (2003). Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in

- manufacturing small and medium-sized enterprises. *European Journal of Information Systems*, 12, 127–141.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave MacMilland.
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (2000). *Modern industrial organization* (3a ed. internacional). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Carmel, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257–1278.
- Carreon, J. (2003). What makes a leader? *The Presidency*, 6(2), 42–43.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). *Important attributes of successors in family firms: An exploratory study*. Documento proporcionado por P. Sharma.
- Chung, W. C., & Yuen, K. P. K. (2003). Management succession: A case for Chinese family-owned business. *Management Decision*, 41(7), 643–655.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Collis, J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [CONASEV]. (1995). *Las primeras 1000 empresas del Perú en 1994*. Lima, Perú: Autor.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders. How successful companies develop the next generation*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

- Cortazzi, M. (2003). *Narrative analysis*. London: The Falmer Press.
- Coulon, A. (1998). *La etnometodología*. Madrid, España: Cátedra.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2a ed.). San Francisco, CA: Sage.
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11–34.
- Da Matta, R. (2002). *Carnavales, malandros y héroes. Hacia una sociología del dilema brasileño*. México DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family versus non family managed business. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 7–90.
- Davidson, P. (2003). Management competence in a small business: Lessons from the Royal Australian Navy. En *Proceedings of the 48th World Conference of the International Council for Small Business* [Belfast, Northern Ireland, June 15–18].
- Davis, J. A. (1997). *Tareas claves para el desarrollo de la carrera en la etapa de traspaso del bastón de mando*. Santiago, Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Davis, S. M. (1968). *Entrepreneurial succession*. Boston: Harvard Business Review.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1993). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31–44.
- De Bono, S. (2003). *Assessing managerial attributes: Case study of Maltese managers in the service industry*. Disertación doctoral, Maastricht School of Management, Maastricht, Países Bajos.

- De Canales, F. H., De Alvarado, E. L., & Pineda, E. B. (1986). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. México DF, México: Editorial Limusa.
- Delorme, C. D., Klein, P. G., Kamerschen, D. R., & Voeks, L. F. (2003). Structure, conduct and performance: A simultaneous equations approach. *Applied Economics, London, 10*(35), 13–18.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Dodge, H. J., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management, 30*(1), 27–37.
- Dodge, H., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal, 15*(2), 121–134.
- Donnelley, R. G. (1964, abril). The family business. *Harvard Business Review, 93–105*.
- Dougherty, D., Barnard, H., & Dunne, D. (2004, enero). Exploring the everyday dynamics of dynamic capability. *Rutgers Business School, 1–41*.
- Drozdow, N., & Carroll, V. P. (1997). Tools for strategic development in family firms. MIT. *Sloan Management Review, 39*(1).
- Duetsch, L. L. (2002). *Industry Studies – cases* (3a ed.). New York: Sharpe.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2004). Conceptualization and measuring capabilities: Methodological and empirical application. Research notes and

comments. Recuperado el 12 de julio de 2005, de <http://www.interscience.wiley.com>

- Dyck, B., Maunws, M., Starke, F. A., & Miske, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication. *Journal of Business Venturing, 17*, 143–162.
- Dyer Jr., W. G. (2003, verano). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(4), 401–416.
- Dyer Jr., W. G., & Handler, W. (1994, otoño). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice, 71–83*.
- Dyer Jr., W. G., & Sánchez, E. (1998). Current state of family business theory and practice. *Family Business Review, 11*(4), 287–295.
- Eguren-López, F., Fernández-Baca, J., & Tume-Torres, F. (1981). *Producción algodonera e industria textil en el Perú*. Lima, Perú: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 1105–1121.
- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal, 26*, 25–45.
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource-based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review, 10*, 1–21.

- Fairlie, R. W., & Robb, A. (2003). *Families, human capital, and small business: Evidence from the characteristics of business owners survey*. Center Discussion Paper 871. New Haven, CT: Yale University.
- Feng, Y. (2005). *Study of societal cultural impact on HRM practices in business organizations: The case of China*. Disertación, Maastricht School of Management, Maastricht, Países Bajos.
- Fernández-Baca, F., Parodi-Cevallos, C., & Tume-Torres, F. (1983). *Agroindustria y transnacionales en el Perú*. Lima, Perú: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO).
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision: Favored modes of succession preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15–26.
- Flemming, Q. J. (2000). *Keep the family baggage out of the family business*. New York: Simon & Schuster.
- Flint-Blanck, P. (1999). *Grupos de poder y derecho en el Perú. El caso de las industrias harineras y oleaginosas*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Flórez-García-Rada, J. (1994). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Foucault, M. (1990). Omnes et singulatim: Hacia una crítica de la razón política. En *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Fritz, R. (1997). *Wars of succession: The blessing, courses and lessons that family-owned firms offer any one in business*. Pembroke, MA: Silver Lake.
- Fynn, D., & Forman, A. M. (2001). Life cycles of new venture organizations: Different factors affecting performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(1), 41–58.

- Galal, G. H. (2001). From contexts to constructs: The use of grounded theory in operationalized contingent process models. *European Journal of Information Systems, School of Informatics and Multimedia Technology, 10*, 2–14.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña-Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first- and second-generation family businesses. *Family Business Review, 15*(3), 189–203.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (1992). *Educational research. Competencies for analysis and applications* (7a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gersick, K. E., McCollom-Hampton, M., Davis, J. A., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles in the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gill, J., & Johnson, P. (2002). *Research methods for managers* (2a ed.). San Francisco, CA: Sage.
- Goffee, R. (1996). Understanding family business: Issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 2*(1), 36.
- Gonzales-Vigil, F., Parodi-Zevallos, C., & Tume-Torres, F. (1980). Alimentos y transnacionales. Lima, Perú: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO).
- Gudmundson, D., Toser, C. B., & Hartman, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 8*(1), 1–17.
- Gummesson, E. (2002). *Qualitative methods in management research* (2a ed.). San Francisco, CA: Sage.

- Gupta, A. K. (1984). Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 9(3), 399–412.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, B. (2000). Knowledge management's social dimensions: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71–80.
- Gupta, Y. P., & Chin, D. C. W. (1994). Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30(3), 269–294.
- Gupta, Y. P., & Somers, T. M. (1996). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach. *Production and Operation Management*, 5(3), 204–233.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2004). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hall, B. (2004). *Incentives for knowledge production with many producers*. ESRC Centre for Business Research – Working Papers 292. Londres: ESRC Centre for Business Research.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hatum, A. & Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237–255.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73–90.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability life cycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.

- Henderson, J. V. (2003). Marshall's scale economies. *Journal of Urban Economics*, 1(53), 1–28.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hilbert-Davis, J., Hilbert-Davis, J., & Dyer, W. G. (2002). *Consulting to family businesses*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Hit, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58, 18–27.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317–341.
- Hughes, G. D. (1990). Managing high-tech product cycles. *The Academy of Management Executive*, 4(2), 44–55.
- Hult, G., Tomas, M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401–426.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2003). *Perú, compendio estadístico 2003*. Lima, Perú: Sistema Nacional de Estadística del INEI.
- James Jr., H. S. (1999). Owner as manager: Extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55.
- Janjuha-Jivraj, S., & Woods, A. (2002). Successional issues within Asian family firms. *International Small Business Journal*, 20(1), 77–94.

- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33–42.
- Katz, R. L. (1960). Human relations skills can be sharpened. *Harvard Business Review*, 61–72.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 90–102.
- Kets de Vries, M. F. R. (1991). *Organizations on the couch: Perspectives on organizational behavior and change*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Kim, C. S., Hallahan, C., Schaible, G., & Schluter, G. (2001). Economic analysis of the changing structure of the U.S. flour milling industry. *Agribusiness*, 17(1), 161–171.
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48(2), 171–186.
- King, S., Solomon, L., & Fernald, M. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3–13.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175–188.
- Korhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80–94.
- Kornblit, A. (2004). *Metodologías cualitativas: modelos y procedimientos de análisis*. Buenos Aires, Argentina: Biblos.

- Kouzes, J., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. New York: John Wiley & Sons.
- Lajo-Lazo, M. (1983). *Alternativa agraria y alimentaria. Diagnóstico y propuesta para el Perú*. Lima, Perú: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado.
- Lamrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313.
- Lank, K. (1995). *Key challenges facing family enterprises*. Lausana, Suiza: IMD Publication.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Barcelona, España: Gránica.
- Latour, B. (2001). *La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2008). To grow or to harvest? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 41–56.
- Lee, J. (1996, julio). Culture and management. A study of small Chinese family businesses in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 63–67.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.
- Leady, P. D., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research. Planning and design* (8a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Levinson, H. (1988). You won't recognize me: Predictions about changes in top-management characteristics. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 119–125.
- Lipczynski, J., & Wilson, J. (2001). *Industrial organization. An analysis of competitive markets*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship – A comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 16(3), 183–197.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Academy of Management Journal*, 71–81.
- London, K. A., & Kenley, R. (2001). An industrial organization economic supply chain approach for the construction industry: A review. *Construction Management and Economics*, 19(8), 777–782.
- MacNabb, A. (1998). Family business: Human dilemmas in the family firm. *International Small Business Journal*, 16(2), 106–109.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Malone S. C. (1989). Selected correlations of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341–353.
- Marion, B. W. (1991). Concentration change in selected food manufacturing industries: The influence of mergers vs. internal growth. *Agribusiness*, 7(5), 415–431.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3a ed.). San Francisco, CA: Sage.
- Martin, I. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5/6), 222–231.

- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design*. San Francisco, CA: Sage.
- McCauley, C. D. (2004). Shared leadership: Reframing the how and why's of leadership. *Personnel Psychology*, 57(3), 802–804.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. San Francisco, CA: Sage
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organizational Studies*, 4.
- Miller, D., & Le Bretton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Bretton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, 16(2), 318–339.
- Ministerio de Agricultura del Perú. (2000). *Consumo per cápita de trigo, papa y arroz*. Lima, Perú: Autor.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organizational life cycles. *Academy of Management Review*, 9(2), 207–224.
- Mintzberg, H., Lempel, J., & Ahlstrand, B. (1999). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Barcelona, España: Gránica.
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533–551.

- Monke, E. A., Pearson, S. R., & Silva-Carvalho, J. P. (1987). Welfare effects of a processing cartel: Flour milling in Portugal. *Economic Development and Cultural Change*, 35(2), 393–407.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 2(3), 68–81.
- Morris, M. H., William, R. O., Allen, J. A., & Ávila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- Morse, J. M. (Ed.) (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial de la Universidad de Antioquia.
- Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. San Francisco: Sage.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17–33.
- Murray, R. (2002). *How to write a thesis*. Berkshire, UK: Open University Press.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Nass, C. (1994). Knowledge or skills: Which do administrators learn from experience? *Organization Science*, 5(1), 38–50.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao, España: Deusto.
- Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in western European countries. *Family Business Review*, 16(4), 269–281.
- Niemelä, T. (2004). Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: The role of power. *Family Business Review*, 17(4), 319–330.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Nufer, Y., Rosenberg, H., & Smith, D. H. (1998). Consumer and case manager perceptions of important case manager characteristics. *Journal of Rehabilitation*, 64(4), 40–46.
- O'Regan, N., & Ghobadan, A. (2004a). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(1/2), 292–312.
- O'Regan, N., & Ghobadan, A. (2004b). Short and long-term performance in manufacturing SMEs. Different targets, different drivers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5/6), 405–424.
- Olson, D., Russell, C., & Sprenkle, D. (1988). *Circumplex model. Systemic assessment and treatment of families*. Boca Raton, FL: Haworth Press.
- Ortega, L. (1999). Industrial concentration and performance: A study of the structure, conduct, and performance of Indian industry. *Review of Industrial Organization*, 14(1), 91–94.
- Osborne, R. L. (1995). The essence of entrepreneurial success. What are the essential elements of entrepreneurial success? *Management Decision*, 33(7), 4–9.
- Papadakis, V., & Bourantas, D. (1998). The chief executive officer as corporate champion of technological innovation: An empirical investigation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 89–109.
- Parodi-Zevallos, C. (1981). *Modalidades de presencia y análisis financiero de la Bunge Corporation en el Perú*. Lima, Perú: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO).

- Parodi-Zevallos, C., & Gonzales-Vigil, F. (1983). *Empresas transnacionales, Estado y burguesía nativa*. Lima, Perú: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO).
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3a ed.). San Francisco: Sage.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008, noviembre). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 949–969.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper-Row.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern society. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Portocarrero-Suárez, F. (1997). *El imperio Prado: 1890-1970*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico – Centro de Investigación.
- Poza, E. J. (1996). *A la sombra del roble*. Barcelona, España: Universitaria para la Empresa Familiar.
- Poza, E. J. (2003). *Family business*. Georgetown, TX: Southwestern.
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. Georgetown, TX: Southwestern.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 363–377.

- Ram, M., & Holliday, R. (2003). Relative merits: Family culture and kinship in small firms. *The Journal of the British Sociological Association*, 27(4), 629–648.
- Ritter, M., Sohal, A. S., & D'Netto, B. (1998). Attributes of an outstanding manufacturing manager. *International Journal of Manpower*, 19(3), 145–160.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones* (8a ed.). México DF, México: Prentice.
- Robertson, M., & Swan, J. (2004, enero). Going public: The emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 123–148.
- Romero, M. L. (1995). *Técnicas modernas de redacción*. México DF, México: Editorial Harla.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Johnson, P. A., & Anderson, R. M. (1995). *La familia en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Gráfica Guadalupe.
- Rossmann, G. B., & Rallis, S. F. (1998). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. San Francisco, CA: Sage
- Salinas, J. (1992). *Análisis de decisiones en entornos inciertos y cambiantes*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Salomón, J. O. (1988). *Estudio técnico para la implementación de un molino de trigo*. Tesis para la obtención del título profesional de ingeniero industrial, no publicada, Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Salomón, J. O. (1995). *Estrategia competitiva de una empresa en el sector molinero*. Trabajo de experiencia profesional para la obtención del Grado de Magíster en Administración, Universidad del Pacífico, Lima, Perú
- Sarros, J. C., Gray, J., & Densten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, 10(2), 1–26.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (3a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scherer, F. M. (1990). *Industrial market structure and economic performance* (3a ed.). New York: Houghton-Mifflin.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A skill building approach* (4a ed. internacional). New York: John Wiley & Sons.
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms*. Disertación doctoral, The University of Calgary, Canadá.
- 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., & Rao, S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.
- Silva-Santisteban, F. (1998). *Antropología, conceptos y nociones generales*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Skinner, S. (1997). *Building community strengths: A resource book on capacity building*. Estados Unidos: Community Development Foundation
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 799–820.
- Spanos, L. J., Tsipouri, L. J., & Xanthakis, M. D. (2008). *Managerial Finance*, 34(7), 465–478.

- Stalk, G., Jr. (1992). Time-based competition and beyond: Competing on capabilities. *Planning Review*, 20(5), 27–29.
- Stalk, G., Jr., & Hout, T. M. (1990). *Competing against time*. New York: Free Press.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2005). *Introduction to qualitative research methods. A guidebook and resource* (3a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1(7), 509–533.
- Tobin, D. R. (1997). *The knowledge-enabled organisation. Moving from “training” to “learning” to meet business goals*. Atlanta, GA: American Management Association.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169.
- Tucker, M. L., Sojka, J. Z., Barone, F. J., & McCarthy, A. M. (2000). Training tomorrow’s leaders: Enhancing the emotional intelligence of business. *Journal of Education for Business*, 75(6), 331–337.
- Turabian, K. (1996). *A manual for writers of term papers, theses, and dissertations* (6a ed.). Chicago: University of Chicago.
- Valhondo, D. (2003). *Gestion del conocimiento. Del mundo a la realidad*. Barcelona, España: Días de Santos.
- Van den Bosh, F. A. J., & Van Wijk, R. (2000, febrero). Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective. *Erasmus Research Institute of Management*, 1–28.

- Vásquez-Huamán, E. (2002). *Estrategias del poder: grupos económicos en el Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico – Centro de Investigación.
- Vieytes, R. (2003). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.
- Villarán, F. (2001). *Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C.W. et al. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118.
- Wang, Y., & Poutziouris, P. (2003). Michael Stone Ltd.: balancing family tradition with entrepreneurial growth. En A. Jolly (Ed.), *The growing business handbook* (6a ed.), Londres, Kogan Page, 137–145.
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 59–84.
- Ward, J. (1988). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success*. New York: John Wiley & Sons.
- Wasserman, N. (2001, marzo). *Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success*. Harvard Business School NOM Research Paper 1-2.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

- Wernerfelt, B. (1995). A resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- Westhead, P., & Crowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31–35.
- Weymes, E. (2003). Relationships not leaderships sustain successful organizations. *Journal of Change Management*, 3(4), 319–331.
- Williams, O. (2002). *Writing an annotated bibliography*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Wilson, W. W. (1995). Structural changes and strategies in the North American flour milling industry. *Agribusiness*, 11(5), 431–439.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. San Francisco: Sage.
- Yin, R. (2004). *Applications of case study research* (2a ed.). San Francisco: Sage.
- Yu, T. F. (2001). Toward a capabilities perspective of the small firm. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 185–197.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Academy of Management*, VII(4), 331–346.

APÉNDICE A. CONSENTIMIENTO INFORMADO



Lima, noviembre del 2008

Señores
Razón social
Dirección
Lugar

Estimado señor:

Soy un estudiante del último año del Doctorado en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. A la fecha, estoy llevando a cabo una investigación titulada “Capacidades gerenciales en empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo”.

Su empresa ha sido seleccionada para participar en la presente investigación y estaremos muy agradecidos si usted acepta participar.

De ser posible, se realizarán tres entrevistas: al fundador o un representante de él, al Gerente General y a un miembro de la familia que desempeñe un cargo en la empresa. Cada entrevista tendrá una duración de una hora y media. Estas serán grabadas, luego transcritas y presentadas a Ud. para su revisión posterior.

Las respuestas serán catalogadas como confidenciales. Además, los nombres de los participantes y de la empresa no aparecerán en el estudio. Solo serán mostrados los datos generales agregados. Consideramos que la presente investigación no constituye un riesgo previsible para Ud. Si considerase conveniente dejar de participar en el presente estudio en algún momento, podrá hacerlo sin consecuencia alguna.

Si Ud. tiene alguna pregunta, por favor, no dude en comunicarse conmigo al teléfono 999851766 o a mi correo electrónico jaime.salomon@pucp.edu.pe, a fin de brindarle una explicación más detallada de la investigación.

Agradecemos su colaboración, la cual será de gran valor para nuestro estudio. Con su apoyo estará contribuyendo a un mejor entendimiento de las empresas familiares en nuestro país.

Atentamente,

Jaime Salomón
Candidato a Doctor en Administración
Pontificia Universidad Católica del Perú

APÉNDICE B. PROTOCOLO DEL CASO

- a) Generalidades del estudio
 - A1. Antecedentes del estudio
 - A2. Objetivos del estudio y pregunta de investigación
 - A3. Marco conceptual
 - A4. Rol del protocolo en la investigación
- b) Procedimientos de campo
 - B1. Datos de los encuestados
 - B2. Carta de consentimiento del entrevistado
 - B3. Calendario de entrevistas
 - B4. Equipos de grabación
- c) Preguntas del caso
 - C1. Guía de la entrevista
- d) Reporte del caso
 - D1. Datos generales de las entrevistas realizadas
 - D2. Notas de campo
 - D3. Notas de entrevista
 - D4. Transcripción de la entrevista
 - D5. Reporte del investigador
 - D6. Análisis de las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

APÉNDICE C. GUÍA DE LA ENTREVISTA

La presente investigación es realizada para optar al Grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El objetivo central es responder la siguiente pregunta: ¿Qué capacidades gerenciales son determinantes del desempeño de la empresa familiar en el Perú?

En este marco, la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, habilidades, conocimientos, aptitudes, relaciones dentro y fuera de la empresa, toma de decisiones, liderazgo y adaptabilidad.

La presente guía de entrevista está dividida en dos partes: preguntas abiertas (diálogo) y preguntas cerradas (datos por llenar).

Parte 1.

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Sobre empresa familiar

1. Describa la historia de su negocio.
 - i. ¿Cómo ha influenciado la participación de su familia el desarrollo del negocio a lo largo de los años? (Recursos y habilidades específicos).
2. ¿Cuáles han sido los ciclos de vida por los que ha pasado su empresa? (Con detalle, relación con ciclos encontrados en investigación).
 - i. Entre ellos, ¿cuáles han sido buenos y malos años? ¿Por qué?
 - ii. ¿Cuáles han sido las metas durante esos ciclos? ¿Han cambiado de manera importante?
 - iii. ¿Ustedes están integrados verticalmente?, ¿desde cuándo?
 - iv. ¿Se han diversificado?, ¿cuándo?
3. ¿Concibe Ud. la empresa como familiar?

4. ¿Cómo ve Ud. la empresa y la familia en 5 ó 10 años?

Sobre capital humano

5. ¿Cuáles cree que sean sus habilidades que mejor han servido al desempeño empresarial? (Buscar relación con conocimientos).
6. ¿El fundador de la empresa ha influido en usted? ¿Cómo? Por ejemplo, ¿ha recibido usted un entrenamiento?
7. ¿Qué habilidades ha aprendido en su puesto actual? ¿Qué ha aprendido que no haya sabido antes, que en la universidad no le hayan enseñado?
 - i. El trabajo en la empresa, ¿se parece a lo que le enseñaron en la universidad?
Ponga un ejemplo.

8. ¿Qué virtud personal considera que le ha servido más en el momento de afrontar el trabajo en una empresa familiar como la suya?

9. ¿Se siente comprometido con su negocio y su familia?

Sobre capital social

10. ¿Lo que la empresa y usted van aprendiendo suele ser compartido y distribuido entre los miembros de la empresa?
 - i. Me interesa saber, ¿cómo logran tener información y habilidades homogéneas? (Reuniones formales e informales).
 - ii. ¿Les ha sido posible homogeneizar el conocimiento y la información entre su gente?
11. ¿Mantener relaciones armoniosas entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa le ha permitido manejarla mejor? (Indagar por problemas).
 - i. ¿Está la familia comprometida con el éxito del negocio?
12. ¿Considera que mantener firmes los vínculos fuera de la empresa le ha permitido generar ventajas competitivas?

- i. ¿Mantienen los miembros de la familia que trabajan en la organización un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?
 - ii. ¿Considera que este contacto directo genera credibilidad?
13. ¿Cree que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?

- i. ¿Cómo hacen para mantener la reputación de la familia y de la empresa?
- ii. ¿Es posible decir que ambas son equivalentes?

Sobre capital cognitivo (toma de decisiones)

14. ¿Llevan a cabo una planificación a largo plazo? (De crecimiento).
15. ¿Usted se dedica particularmente a analizar y visionar el futuro de su empresa?
16. A la hora de tomar decisiones importantes, ¿cómo hacen para conseguir información?
17. ¿Me puede contar qué decisiones han ocasionados cambios drásticos? (Asumir riesgos).
18. ¿Las decisiones que se toman en la empresa tienden a satisfacer las expectativas familiares? Dar un ejemplo.
19. ¿La mayoría de las decisiones que ustedes toman están pensadas para mantener la reputación de la empresa?
20. Cuando toman decisiones, ¿son estas previamente analizadas?
 - i. ¿Solo en relación con factores monetarios y de mercado?
 - ii. ¿Otros?
21. Al tomar decisiones, ¿se aceptan nuevas ideas?
 - i. ¿Fomentan la creatividad?
 - ii. ¿Aceptan fallas?

22. Cuando una decisión es tomada, ¿ustedes cuentan con el compromiso de su gente? (Gente identificada con empresa).
- i. ¿Las innovaciones e inversiones de riesgo han contado con la confianza de la gente?
23. ¿Por pensar mucho en llevarse bien con la familia han dejado de tomar una decisión provechosa para la empresa? (Familia y empleados).

Sobre liderazgo

24. Según su experiencia, ¿qué entiende por *líder*?
25. ¿Se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?
26. ¿Tener seguidores leales implica fomentar la participación de la gente (familia + empleados)?
- i. ¿Considera que el buen trato ayuda a crear seguidores? Ejemplifique.
27. ¿Ustedes delegan funciones entre la gente? ¿Siempre ha sido así?
- i. ¿Las responsabilidades de los empleados está bien establecidas?
 - ii. ¿Considera que delegar funciones es requisito para el éxito?
28. ¿Ustedes fijan objetivos claros para sus empleados y obreros? ¿A través de qué medios los comunican?
29. ¿Considera que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?
- i. ¿Se mantiene fuerte la visión del fundador?
30. ¿Usted es un apasionado de su trabajo? Ejemplifique.

Sobre adaptabilidad

31. ¿Considera que en su empresa hay sensibilidad y motivación hacia el cambio?
- i. ¿Cómo la han fomentado?
 - ii. ¿Considera que en su empresa existe “mente abierta” hacia el cambio?

32. ¿Qué indicios se toma en cuenta para determinar que el entorno está cambiando?
33. ¿El cambio en el entorno los ha obligado a cambiar rápidamente de rumbo?
34. ¿Han tenido dificultad en innovar y adaptarse durante sus ciclos de vida?
- i. ¿Ha sido necesario destinar recursos económicos?
35. Cuando han tenido que adaptarse, ¿lo han hecho teniendo en cuenta la historia y valores familiares?
36. ¿El cambio en el entorno los ha llevado a tener que orientarse más hacia el cliente?
37. ¿Aceptan estilos heterogéneos en el equipo gerencial?
38. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?
- i. En la percepción que tienen sobre el negocio.
- ii. En la seguridad personal (no incertidumbre).
- iii. En la pasión por el negocio.
39. ¿Ya han identificado al próximo sucesor de la empresa?
- i. ¿De dónde proviene?
- ii. ¿Tiene apoyo de la familia?
- iii. ¿Está comprometido con el negocio?
- iv. ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?

Parte 2.

2.1 Información sobre la empresa

Empresa	
Razón social	
Día, mes y año de fundación	
Año de la primera venta	
Número de empleados y obreros	
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	
¿Pertencen las acciones a varios grupos familiares? ¿Cuántos?	
Miembros del directorio	
Relacionados con la familia.	
Ajenos a la familia	

2.2 Información personal

¿Cuántos años tiene trabajando en la empresa?	
¿Cuántos años en su actual posición?	
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	

2.3 Por favor, responda las siguientes preguntas en función de su percepción sobre el sector en el que su empresa se desenvuelve.

Utilizando la escala indicada (del 1 al 5) y comparándose con las empresas de su sector (promedio de los últimos cinco años), marque un número para cada fila.

Considere 1 como *significativamente menor*; 2, *menor*; 3, *igual*; 4, *más alto*; y 5, *significativamente más alto*.

	1	2	3	4	5
Sobre su empresa, comparada con su competencia directa (promedio de los últimos cinco años)					
Utilidad operativa					
Ratio utilidad/venta					
Flujo de caja operativo					
Retorno sobre la inversión					
Tasa de crecimiento en ventas					
Participación de mercado					

2.4 Sobre los miembros de su familia, marque un número para cada fila, utilizando la escala indicada (del 1 al 5). Considere 1 como *significativamente menor*; 2, *menor*; 3, *igual*; 4, *más alto*; y 5, *significativamente más alto*.

	1	2	3	4	5
Sobre los miembros de su familia, Ud. considera que:					
Están emocionalmente comprometidos con el negocio.					
Mantienen entre ellos un grado de confianza					
Mantienen entre ellos un grado de respeto					
Mantienen entre ellos un grado de armonía					
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta					

2.5 Por favor catalogue las siguientes características de los gerentes en orden de importancia, según su percepción, donde 1 es *menos importante* y 5, *muy importante*:

	1	2	3	4	5
Edad					
Género					
Nivel educativo					
Relación sanguínea					
Orden de nacimiento					
Agresividad					
Integridad					
Inteligencia					
Creatividad					
Independencia					
Disposición para tomar riesgos					
Confianza en sí mismos					
Experiencia en el negocio					
Experiencia en gerencia de otros negocios					
Desempeño pasado					
Habilidades y experiencia financiera					
Habilidades y experiencia en marketing					
Habilidades y experiencia en relaciones interpersonales					
Habilidades y experiencia técnica					
Habilidades y experiencia en planeamiento estratégico					
Habilidad en toma de decisiones					
Alta credibilidad por los miembros de la familia					
Compromiso con el negocio					
Confianza de los miembros de la familia					
Respetado por los miembros activos de la familia					
Respetado por los miembros no activos de la familia					
Respetado por los empleados					
Participación con acciones en el negocio					
Relaciones personales con el actual gerente general					
Compatibilidad de roles con el fundador					
Otros (Por favor especifique):					

APÉNDICE D. PERCEPCION SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL
 GERENTE GENERAL

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
Edad	5	3	4	4	3	4
Género	3	3	3	4	1	3
Nivel educativo	4	4	4	4	5	3
Relación sanguínea	3	4	2	1	2	3
Orden de nacimiento	3	3	1	2	1	1
Agresividad (*)	4	4	4	4	5	4
Integridad	4	4	5	5	5	5
Inteligencia (**)	4	4	5	4	4	4
Creatividad	4	3	3	5	5	4
Independencia	4	4	4	5	5	5
Tomar riesgos (***)	4	3	4	5	4	4
Confianza	4	3	5	5	5	4
Experiencia en el negocio	4	2	2	4	4	3
Experiencia en otros negocios	4	3	4	3	5	4
Desempeño pasado	3	2	4	5	5	5
Habilidades y experiencia financiera	4	4	3	5	3	3
Habilidades y experiencia en marketing	4	4	4	5	3	3
Habilidades y experiencia en relaciones interpersonales	4	4	4	3	5	4
Habilidad y experiencia técnica	4	4	2	2	4	3
Habilidad y experiencia en planeamiento estratégico	4	3	5	3	5	4
Habilidad en toma de decisiones	4	4	4	4	5	4
Alta credibilidad por los miembros de la familia	4	5	5	3	3	4
Compromiso con el negocio	4	4	5	3	5	4
Confianza de los miembros de la familia	3	4	5	4	3	2
Respetado por los miembros activos de la familia	3	4	5	4	3	4
Respetado por los miembros no activos de la familia	3	3	4	3	2	2
Respetado por los empleados (****)	4	5	4	3	5	5
Participación con acciones en el negocio	3	1	1	1	1	1
Relaciones personales con el actual G.G. (*****)	3	1	2	1	3	2
Compatibilidad de roles con el fundador	3	4	1	3	5	3

Otros:

El más preparado	4
Dispuesto a escuchar	4
Profesionalismo	4

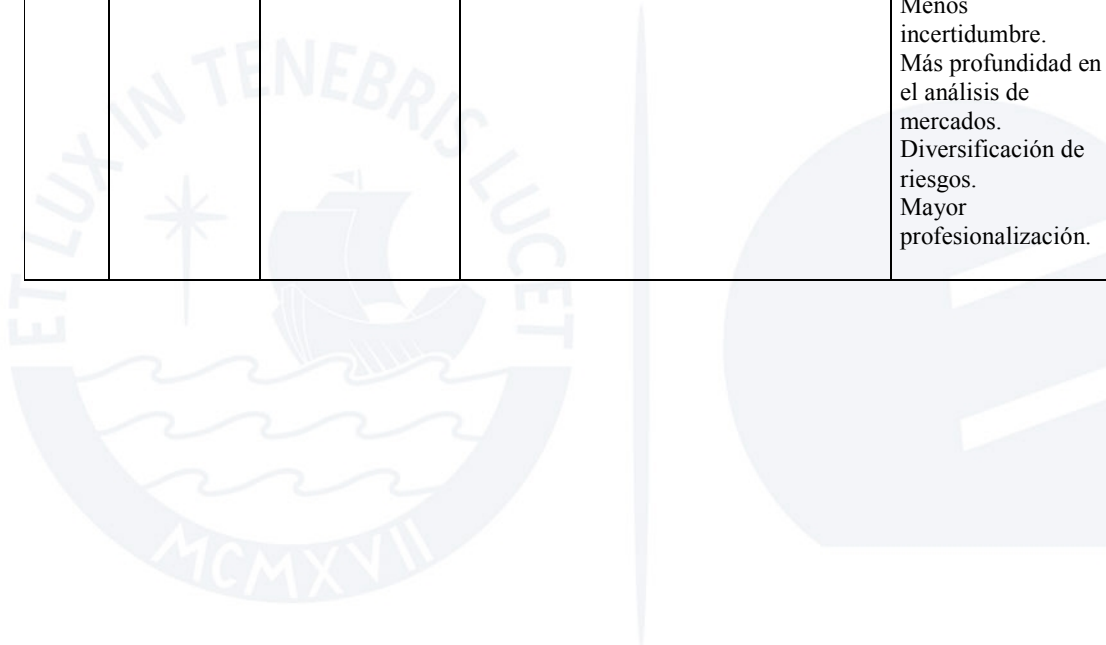
Nota. (*) Positiva en decisiones. (**) Que sea realista. (***) “Pero no darle un cheque en blanco”. (****) No temido. (*****) Por el periodo de transición.



APÉNDICE E. CONTEXTO

Caso	'70	'80	'90		'00
	Antes de 1991		<1991-1995>	<1995-2000>	> 2000
1	Crecimiento. Integración vertical. Diversificación: bancos, textiles, etc. Difícil planificar: “¿Cómo tapar penales sin saber de dónde viene la pelota?”.		Hueco financiero: falta de capital de trabajo. “¿Vino la familia a apoyar? No, cuando no reciben utilidades te crucifican”. Menor mantenimiento de máquinas y equipos. No podían botar gente: sindicatos.	Fusión.	“Se piensa mucho en visionar”. “La información es la base del negocio”. “Tienes que estar al pie del arpa”. “Existen reglas de juego definidas y seguridad jurídica”.
2	Mercado restringido a la zona geográfica.	Dificultad para obtener MP-control gobierno. Poca oferta de energía eléctrica. Economía estatizada: no premiaban la eficiencia.	Liberalización de la economía. Se incrementa oferta de energía eléctrica.	Crecimiento.	Problemas financieros.
3	Sobrevivir. Problemas de abastecimiento.	Economía controlada.	Gracias a la liberalización de la economía creció el negocio. Integración vertical. Buenas utilidades. De época de vendedores se pasó a época de compradores, porque cada empresa empezó a comprar su materia prima. Cambiaron los requerimientos de habilidades y conocimientos. La tecnología se convirtió en una variable importante. Se empezó a exportar.		Problemas financieros. Venta de un 24% a un grupo independiente. Los miembros de la familia se retiran de la empresa; solo queda 1. Crece la capacidad instalada.
4	Integración vertical. Oficinas en diferentes regiones. Beneficios de frontera.	Buena época. Buenas relaciones políticas.	Problemas financieros por la liberalización de la economía. Reestructuración económica.	Junta de acreedores. “Si el Gobierno no hubiera liberalizado la economía, las cosas estarían bien”. Problema con la comunidad generó pérdida económica. Se restringió el apoyo del Gobierno.	Etapas judiciales. “Cuando entras a una situación económica profunda, ya nadie tapa la sarna... ni tu credibilidad”. Liquidación de la empresa.
5	Ventaja (por los beneficios de frontera).	Beneficios gubernamentales por frontera. “Jugábamos en primera con un	Liberalización de la economía fue positiva: “Cuando tienes todas esas ventajas por	Incremento del contrabando. Cambio de mentalidad en todo el personal.	Buenos márgenes. Integración vertical. Profesionalización.

		equipo de segunda y siempre quedábamos campeones, porque cuando empezaba el campeonato teníamos 20 puntos”.	frontera no te preocupabas por costear, por ser eficiente... la competitividad la tenías gratis”. Integración vertical.	Personal más comprometido con el negocio. Mucha capacitación del personal.	
6	Cambio de estructura de trabajo por el Gobierno Militar. Cambio de leyes.	Época controlista. Alta inflación. Trabajo más técnico. Toma de decisiones muy rápida. Mayor agilidad para todo.	Liberalización de la economía: “Una maravilla. Pudimos aplicar todo aquello que siempre estudiamos: hacer estrategias de mercado, comprar de manera internacional, manejar la moneda, hasta aplicar el poco inglés que se sabía... Nos cambió la vida...”.		“Adquirimos vida propia, independiente de los problemas; ya estábamos cuajados y preparados”. “Estamos más protegidos por el entorno global-internacional, que por el entorno nacional”. Menos incertidumbre. Más profundidad en el análisis de mercados. Diversificación de riesgos. Mayor profesionalización.



APÉNDICE F. ATLAS-TI – SATURACIÓN DE CÓDIGOS

Tabla de distribución de códigos por documentos primarios.

HU: Disertación, Jaime Salomón, Capacidades Gerenciales en Empresas Familiares

Date/Time: 10/07/09 03:10:54 p.m.

Code-Filter: All

PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS CODES								Tot.
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Presión de la familia	0	0	0	2	0	0	0	1	3
¿Quién puede ser el	5	0	0	0	4	0	0	2	11
Adaptabilidad	3	0	3	7	9	2	0	11	35
Añoranza	0	0	0	0	0	7	0	0	7
Armonía familiar	6	0	0	3	1	1	2	6	19
Compartimientos estancos	0	0	4	0	0	0	0	0	4
Composición del directorio	2	0	10	1	1	1	0	2	17
Compromiso con el negocio	3	1	3	6	8	4	0	8	33
Compromiso con la familia	3	0	1	2	0	0	1	0	7
Comunicación empresa	1	0	4	2	5	1	0	2	15
Comunicación familia	18	0	10	6	5	0	1	6	46
Conocimiento práctico	1	12	1	8	3	12	3	5	45
Contexto 2000	3	1	1	1	0	0	0	2	8
Contexto 60'	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Contexto 70'	1	0	1	1	0	5	0	1	9
Contexto 80'	0	3	1	4	2	0	0	1	11
Contexto 90'	6	1	9	9	5	6	0	1	37
Cumplir con la palabra	1	0	3	0	1	0	0	0	5
Decisiones	8	0	6	12	9	2	0	7	44
Definición de familia	0	1	2	0	0	0	0	1	4
Definición de liderazgo	3	2	3	2	1	2	2	1	16
Definición empresa-F	4	3	6	3	3	2	1	3	25
Delegar	0	0	4	2	4	0	0	4	14
Desintegración familia	10	0	0	9	3	0	0	0	22
Diferencia de edad-C	10	0	0	3	0	0	0	2	15
Diversificación	0	0	1	0	1	3	0	1	6
Efectos de Vivencia	1	18	2	0	0	0	1	5	27
El error se acepta	3	0	0	1	4	0	1	0	9
El mejor socio	3	0	1	0	0	0	1	0	5
El molino como pueblo	0	5	0	0	0	0	0	0	5
El pan es un product	0	0	0	0	0	6	0	0	6
Elementos de éxito	0	5	0	1	0	0	0	1	7
Empleados comprometidos	0	0	3	0	5	0	0	0	8

Estorbo-rivalidad	5	0	0	0	3	3	1	0	12
Experiencia previa	0	0	1	1	3	3	0	0	8
Fundador/fundación	4	0	3	11	7	4	0	3	32
Fusión	1	0	0	0	0	0	2	0	3
Gobierno emp. fam.	17	0	0	3	12	0	1	30	63
Hay que preocuparse por	0	0	2	0	0	1	0	0	3
Importancia de familia	1	0	4	0	0	1	0	0	6
Innovar	1	0	3	0	0	2	0	1	7
Integración	0	1	1	1	3	1	0	0	7
Integración familiar	0	18	0	0	1	2	0	5	26
Internacionalización	0	0	2	0	0	0	0	3	5
Líder E + F	3	4	0	1	11	1	0	6	26
Liderazgo compartido	1	3	0	2	1	5	0	5	17
Liderazgo empresa	15	0	0	12	6	2	1	4	40
Liderazgo familia	5	0	0	0	0	0	1	1	7
No soy líder	0	0	5	0	0	0	0	0	5
Nueva cultura empresa	0	0	0	0	4	0	0	0	4
Orientación al cliente	0	0	3	0	0	2	0	0	5
Otros	0	0	2	3	3	2	0	2	12
Participación en acciones	1	0	4	4	3	0	0	5	17
Participación mujeres	6	0	0	2	3	2	0	2	15
Pasión por el negocio	0	5	3	2	1	6	0	5	22
Perseverancia	0	0	3	0	0	0	0	0	3
Planificar las cosas	5	8	10	6	3	2	1	4	39
Platos rotos-palito	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Problemas técnicos	0	14	0	6	5	20	0	1	46
Profesionalización	5	0	10	9	6	5	2	16	53
Relación con empleados	3	0	5	5	13	8	2	2	38
Reputación afuera	5	4	5	11	5	6	0	10	46
Reestructuración	0	0	0	10	0	2	0	0	12
Separación E-F (dos	3	0	6	0	2	0	1	3	15
Sucesión E-F	12	7	6	9	9	6	0	13	62
Tipos empresa familia	2	0	0	0	0	0	2	0	4
Tipos tradición	4	0	0	0	1	1	0	1	7
Tomar riesgos	0	0	3	0	3	1	0	1	8
Trabajo en la empresa	1	0	4	1	1	2	0	0	9
Visionar el futuro	3	0	2	3	9	2	0	7	26
Totals	200	116	166	188	192	148	27	203	1240

APÉNDICE G. ATLAS-TI – AGRUPACIÓN EN FAMILIAS

Tabla de distribución de códigos por documentos primarios.

HU: Disertación, Jaime Salomón, Capacidades Gerenciales en Empresas Familiares

Date/Time: 10/07/09 03:11:52 p.m.

Code-Filter: All

PD-Filter: All

Códigos por Familias.

Code Family: Adaptabilidad

Created: 16/05/09 03:17:26 p.m. (Super)

Codes (11): [Adaptabilidad] [Diversificación] [Fusión Nicolini-Alicorp] [Innovar] [Integración Familiar] [Internacionalización] [Nueva cultura Empresa] [Platos Rotos-Palito se rompe] [Problemas Técnicos/geográficos] [Reestructuración] [Tomar Riesgos]

Quotation(s): 153

Code Family: Armonía

Created: 16/05/09 02:41:06 p.m. (Super)

Codes (7): [Armonía Familiar] [Compromiso con la familia] [Comunicación Familia] [Definición de Familia] [Desintegración familiar] [Importancia de Familia Nuclear] [Integración Familiar]

Quotation(s): 126

Code Family: Compromiso con el negocio

Created: 16/05/09 03:21:03 p.m. (Super)

Codes (4): [Añoranza] [Compromiso con el Negocio] [Pasión por el Negocio] [Perseverancia]

Quotation(s): 61

Code Family: Comunicación

Created: 16/05/09 12:55:31 p.m. (Super)

Codes (2): [Comunicación Empresa] [Comunicación Familia]

Quotation(s): 61

Code Family: Conocimiento

Created: 16/05/09 03:14:10 p.m. (Super)

Codes (3): [Conocimiento Práctico y Experto] [Planificar las cosas] [Visionar el futuro]

Quotation(s): 106

Code Family: Contexto histórico

Created: 16/05/09 12:55:03 p.m. (Super)

Codes (5): [Contexto 2000] [Contexto 60'] [Contexto 70'] [Contexto 80'] [Contexto 90']

Quotation(s): 66

Code Family: Gobierno E-F

Created: 16/05/09 01:39:42 p.m. (Super)

Codes (14): [¿Presión de la Familia?] [Compartimientos estancos] [Composición del Directorio] [Decisiones] [Definición Empresa-Familiar] [Diferencia de Edad-Crecimiento Familia] [Efectos de Vivencia en el Molino] [El error se acepta] [El mejor socio] [El molino como pueblito] [Estorbo-Rivalidad] [Gobierno Empresa Familiar] [Separación E-F (Dos líneas)] [Tipos Empresa Familiar]

Quotation(s): 230

Code Family: Liderazgo

Created: 16/05/09 03:15:56 p.m. (Super)

Codes (7): [¿Quién puede ser el líder idóneo?] [Definición de Liderazgo] [Lider E + F] [Liderazgo Compartido] [Liderazgo Empresa] [Liderazgo Familia] [No soy líder]

Quotation(s): 117

Code Family: Otros

Created: 17/05/09 03:59:07 a.m. (Super)

Codes (3): [Elementos de Éxito] [Otros] [Participación Mujeres]

Quotation(s): 34

Code Family: Profesionalización

Created: 16/05/09 02:38:06 p.m. (Super)

Codes (5): [Delegar] [El error se acepta] [Experiencia previa] [Profesionalización] [Trabajo en la Empresa]

Quotation(s): 90

Code Family: Relación Adentro

Created: 16/05/09 03:24:43 p.m. (Super)

Codes (3): [Empleados comprometidos] [Hay preocuparse por esa gente] [Relación con empleados]

Quotation(s): 47

Code Family: Relación afuera

Created: 16/05/09 02:45:35 p.m. (Super)

Codes (4): [Cumplir con la palabra] [El pan es un producto político] [Orientación al Cliente] [Reputación afuera]

Quotation(s): 60

Code Family: Sucesión

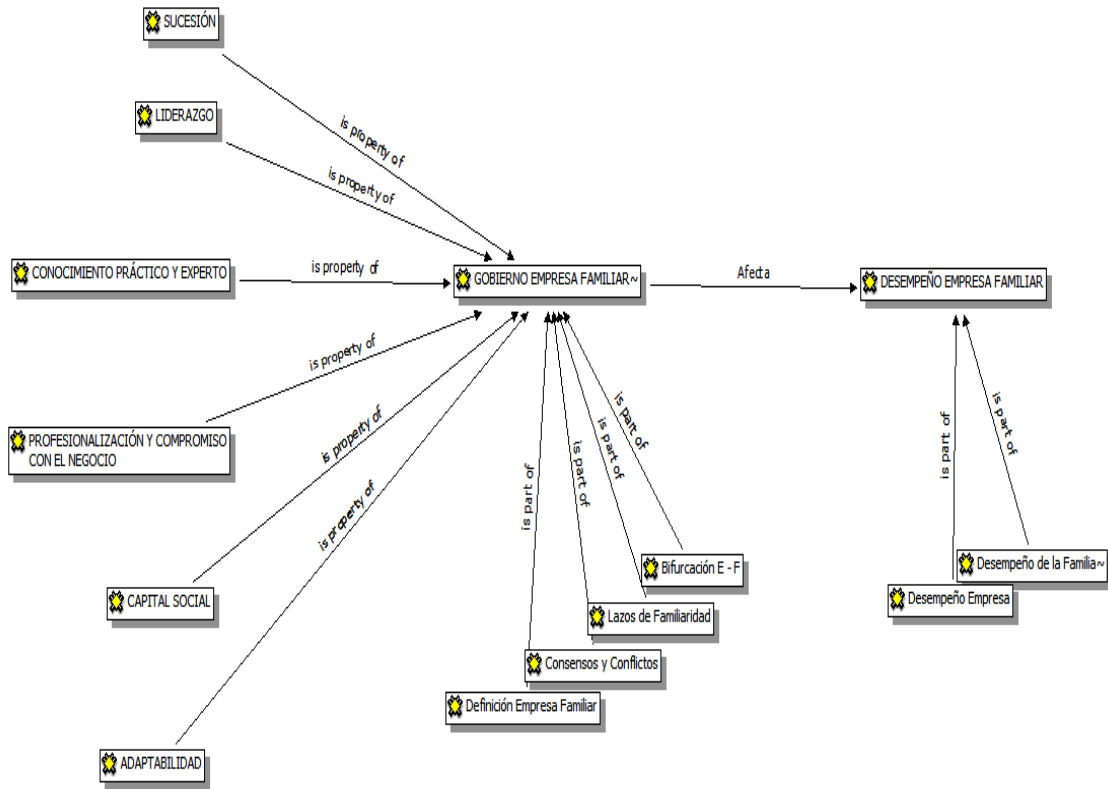
Created: 16/05/09 02:36:28 p.m. (Super)

Codes (4): [Fundador/Fundación] [Participación en Acciones de la Familia] [Sucesión E-F] [Tipos tradición]

Quotation(s): 116



APÉNDICE H. ATLAS-TI 5 – RED GENERADA – MARCO CONCEPTUAL



APENDICE I. INFORMACIÓN SOBRE CADA CASO

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6
Ubicación	Lima	Huánuco	Lambayeque	Iquitos	Tacna	Lima
Fundación	1903 y 1995 (fusión)	1916	1955	1968– 2000	1959	1936
Empleados y obreros	1600	30	65	315	300	780
Miembros de la familia trabajando en la empresa	19	3	1	20	2	5
Generación	III y IV	III	III	I y II	II	IV
Miembros del directorio:						
Familiares	2	3	2	4	12	8
No familiares	6	-	3	4	-	-
Fecha de entrevista (2009)	11.02 y 28.03	11.03	14.03	16.03 y 26.03	20.03	15.04
Total de espacio de la transcripción (en kb.)	192 y 92	104	133	127 y 178	107	221
Total de páginas (transcripción de entrevistas)	52 y 37	38	50	52 y 44	46	55
Entrevistado	Gerente General Director Accionista	Gerente General Director Accionista	Gerente General Director Accionista	Gerente General Director Accionista	Gerente General	Gerente General Director Accionista
Género del entrevistado	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre