

## DINAMICA EMPRESARIAL DE UN GRUPO ECONOMICO EN EL PERU

### EL CASO ROMERO (1890-1985)

*Germán Reaño A.  
Enrique Vásquez H.*

#### RESUMEN

*El artículo presenta una discusión de las diferentes variables de análisis de un grupo económico en el Perú: las estrategias de crecimiento (integración, diversificación y vinculación con el sistema financiero) así como los niveles de relación con el Estado, capital extranjero y otros grupos económicos nacionales. El esquema de análisis propuesto se aplica al estudiar el desarrollo histórico del grupo Romero, desde su formación en Catacaos (Piuraj hasta la estructura organizacional adquirida en 1985. Los autores concluyen con una interpretación global de la dinámica de crecimiento del grupo Romero, estableciendo tentativamente relaciones de causalidad a partir de las variables presentadas en el esquema de análisis.*

#### SUMMARY

*The article presents a discussion of the different variables of analysis of an economic group: the strategies of growth (integration, diversification, and relation with the financial system) as well as the levels of relation with the State, foreign capital and other economic national groups. The outline of the analysis proposed is applied studying the historical development of the Romero group since its establishment in Catacaos (Piura) until the organizational structure obtained in 1985. The authors finish with a global interpretation of the growth dynamic of the Romero group, establishing, tentatively, causality relations from the variables presented in the outline of analysis.*

#### INTRODUCCION

Una de las características centrales de la estructura económica del Perú es el elevado grado de concentración de los activos productivos en un escaso número de unidades económicas. Generalmente, los análisis teóricos y empíricos sobre el grado de concentración o monopolio de nuestra economía, han considerado como unidad productiva a la empresa. Sin embargo, existe un fenómeno empírico cuya importancia empieza a percibirse en la literatura científica: los grupos. La incorporación de esta categoría —definida en términos simples como varias empresas que tienen un mismo propietario—, permitiría captar en su real dimensión el grado de monopolio, el cual es probablemente mayor de lo que sugieren los índices de concentración usualmente empleados.

Al parecer, los grupos son expresión de una fase avanzada de concentración del

capital, cuyo origen, naturaleza y características, es preciso esclarecer a partir de un análisis histórico de su formación y desarrollo.

Una lectura somera de la evolución económica del Perú, particularmente a partir de la década del 70, sugeriría las siguientes hipótesis sobre la relación entre el crecimiento de los grupos y el grado de concentración económica.

- a) Durante el período de transformaciones estructurales iniciado por el gobierno militar (1968-1979), el tránsito de un Estado Oligárquico a un Estado Corporativo conllevó un aumento en el grado de concentración del capital, asociado al fortalecimiento de los grupos privados de capital nacional.
- b) El Estado tuvo un rol preponderante en el proceso de acrecentar el grado de concentración económica, actuando a dos niveles. En primer

lugar, a nivel del mismo Estado, el control de activos productivos aumentó significativamente debido a una reducción del espacio económico del capital privado. En segundo lugar, a nivel de los grupos privados se dio una reestructuración de posiciones, consolidándose la preeminencia de un número reducido de grupos nacionales. Este proceso fue resultado de la centralización de capital —absorción de unos grupos por otros— y la transferencia de recursos del Estado hacia aquellos grupos que en la actualidad detectan una cuota importante del poder económico.

El presente artículo no pretende contrastar las hipótesis planteadas, limitándose únicamente a iniciar la discusión sobre el tema, presentando algunos elementos en dicha dirección, a partir de un análisis parcial sobre el caso de un grupo específico, el Grupo Romero.

Antes de empezar la exposición del tema, es preciso señalar las razones que justifican la adopción de la metodología de caso y los criterios empleados para seleccionar al grupo objeto de estudio.

Metodológicamente, se ha abordado la investigación en base al estudio de casos, fundamentalmente por dos razones:

- a) Primero, porque el adoptar un enfoque histórico, excluye la posibilidad de analizar simultáneamente la evolución de los grupos más importantes, ya que estos tienen ubicaciones temporales • distintas, tanto en su origen como en los puntos de despegue.
- b) Segundo, porque para explicar dicha evolución histórica, es necesario profundizar en la naturaleza de las relaciones de los grupos con el Estado, las multinacionales y entre los mismos grupos. La complejidad de estos vínculos puede ser mejor aprehendida tomando como eje a una de las unidades en cuestión.

En lo que respecta a los criterios que rigieron la selección del grupo objeto

de estudio, estos fueron esencialmente los siguientes:

- a) Desarrollo Histórico: El Grupo Romero tiene aproximadamente un siglo de historia, a través de la cual se puede analizar la naturaleza de las relaciones que estableció con otros agentes y la incidencia que éstas tuvieron en sus distintas fases de crecimiento.
- b) Relación con el Estado: No obstante la expropiación de las haciendas algodoneras del grupo, éste logra expandirse económicamente, alcanzando un volumen de capital y control de recursos, superior al existente antes de la reforma agraria. Esto merece ser analizado en mayor profundidad, ya que refleja una capacidad de adaptación a un escenario radicalmente distinto y de vinculación con un nuevo tipo de Estado.
- c) Magnitud de Capital: Los activos controlados por el grupo son de tal magnitud y grado de diversificación que lo ubican como uno de los principales agentes de acumulación de capital en ramas productivas claves de la economía peruana.
- d) Control de Recursos Financieros: La influencia decisiva que posee el grupo sobre el banco comercial privado más importante<sup>1</sup> lo ubica en una posición estratégica para decidir sobre la asignación de un volumen significativo de recursos crediticios.
- e) Liderazgo en los Gremios Empresariales: Este se expresa en la designación de representantes del grupo en los cargos máximos de por lo menos uno de estos gremios y en la percepción de una muestra representativa de la clase intelectual, empresarial y política de nuestro país, en el sentido de que el Grupo Romero es el que tiene mayor poder dentro del conjunto de empresarios nacionales<sup>2</sup>.

El desarrollo de la exposición del presente artículo ha sido dividido en tres secciones. La primera es la presentación del es-

quema de análisis, en el cual se especifican las variables relevantes y se explica la definición utilizada de la categoría grupo. La segunda sección contiene una síntesis de la evolución histórica del Grupo Romero en el período 1890-1985. Cabe señalar que el elemento ordenador que ha primado en esta parte no ha sido el cronológico, sino la descripción del comportamiento del grupo en función a las variables definidas en la primera sección. Finalmente, la tercera sección constituye una interpretación global de la dinámica de crecimiento del grupo materia de análisis, estableciendo tentativamente relaciones de causalidad a partir de las variables presentadas en el esquema de análisis.

## II. Esquema de Análisis

El objetivo de este acápite es presentar algunos elementos teóricos contruïdos a partir del trabajo de investigación del caso y que se refuerza con la presentación esquemática de las principales variables de análisis que permitan discutir el desarrollo dinámico de un grupo económico a través del tiempo. Cabe remarcar el carácter netamente tentativo de las proposiciones que se exponen, esperándose que futuras investigaciones enriquezcan los conceptos e ideas que se presentan a continuación.

**Definición propia del grupo.**— El "grupo" es un conjunto articulado de unidades de producción de bienes y servicios que operan bajo una gestión conjunta y cuyos vínculos de enlace se expresan a distintos niveles.

### A) A nivel patrimonial

Se considerarán empresas miembros de un "grupo" cuando un mismo núcleo de propietarios tenga el control de más del 50% de las acciones de dichas empresas, sea a través de personas naturales o jurídicas, que a su vez pertenecen al núcleo.

### B) A nivel de directorios comunes

Se considerarán empresas de un "grupo" cuando más de la mitad de

los miembros de sus respectivos directorios pertenezcan al mismo núcleo de propietarios y/o funcionarios.

### C) A nivel de la gestión conjunta

La existencia de los lazos patrimoniales y de directorio, se traducirán en una estrecha interrelación de carácter operativo entre las empresas miembros del grupo. En términos genéricos, estas operaciones entre las unidades del grupo, implican una transferencia mutua de recursos, sean éstos de tipo tecnológico, financiero o productivo (bienes y/o servicios).

Por otro lado, dentro del Grupo se pueden identificar dos núcleos básicos en la toma de decisiones:

#### A) Núcleo propietario

Conformado por una o varias personas relacionadas familiarmente, que poseen el paquete mayoritario de acciones sobre el capital social del grupo de empresas. A su vez, podrían distinguirse a:

**A.1.) Accionistas-empresarios:** cuyos objetivos son la estabilidad, crecimiento o expansión económica de las empresas, evidenciando así tener visión de mediano plazo.

**A.2.) Accionistas-rentistas:** cuyos objetivos se centran en el monto y periodicidad de los dividendos a repartir, demostrando tener visión de corto plazo.

#### B) Núcleo directivo

Compuesto por elementos técnicos y gerenciales que adoptan estrategias para lograr los objetivos corporativos de las empresas. Se pueden distinguir distintas esferas:

**B.1.) Esfera directriz:** personas que definen los objetivos y asumen la responsabilidad de alcanzarlos.

**B.2.) Esfera de confianza:** personas de completa identificación con los pro-

pietarios del capital y que poseen un alto nivel de participación en la toma de decisiones.

B.3.) **Esfera tecnocrática:** personas de alto nivel técnico y profesional que ponen sus conocimientos al servicio de los objetivos por alcanzar.

### **Interrelación de variables de análisis de un grupo económico**

El gráfico adjunto presenta la hipótesis de trabajo para el análisis del "modus operandi" de un grupo en un determinado período de su evolución.

La hipótesis que se expresa gráficamente es la siguiente: Hay un entorno macroeconómico (determinado por los ciclos de la economía y el modelo de desarrollo) que determina (o en algún grado, influye) la política del grupo, planteándole definir estrategias para el logro de determinados objetivos corporativos de mediano y largo plazo. A su vez, ello implicará que el grupo establezca relaciones de naturaleza patrimonial, directoral, productivo, tecnológico y/o financiero, con los distintos agentes económicos (Estado, capital nacional y capital extranjero) a diferentes niveles de negociación y concertación de objetivos. El resultado de las negociaciones se traducirán en políticas económicas y sectoriales que, a su vez, afectarán al entorno macro.

### **III. Síntesis Histórica del Grupo Romero. 1890-1985**

Del análisis histórico-económico del origen y evolución del Grupo Romero se puede concluir que el Grupo, objeto de estudio, ha pasado por cinco grandes etapas de crecimiento cuyas características son las siguientes:

#### **1. En relación a las estrategias de crecimiento**

El año de 1890 marcó el inicio de la etapa de formación del capital de la familia

Romero en Catacaos (Piura). Ella se caracterizó por la inversión en el sector comercio, en una sola línea de producto (exportación de sombreros de paja) con bajo requerimiento de capital inicial.

La segunda etapa (1915-1922) consistió en la ampliación de las líneas de comercialización hacia otros productos con mayores requerimientos de capital y elevados niveles de rentabilidad (desmote y exportación de fibra de algodón). Asimismo, se siguió una estrategia de integración vertical, la que fue llevada a cabo, mediante la industrialización del subproducto (fabricación de aceite y jabón a partir de la semilla o pepa de algodón) proveniente de la actividad del desmote.

A diferencia de las etapas anteriores, 1922-1950 significó un salto cualitativo importante: se constituye el Grupo Romero con intereses patrimoniales diversificados a nivel de la región norte del Perú. Es por ello que esta tercera etapa se caracterizó por la adopción de la estrategia de integración horizontal hacia atrás. La integración horizontal partió de la comercialización del producto más rentable (fibra de algodón) hacia la producción de dicho bien (haciendas algodonerías). El mecanismo empleado para lograr el acceso a la propiedad de tierras agrícolas fue básicamente la habilitación (crédito agrícola con garantía hipotecaria) a grandes hacendados tradicionales quienes al no modernizarse continuaron manteniendo costos internacionalmente altos. Estos costos estuvieron en un nivel superior al precio internacional de la fibra de algodón en el período de depresión de los precios en la década del 20 trayendo como consecuencia la quiebra de sus unidades productivas y la pérdida de la propiedad dejada en garantía.

Las haciendas tradicionales absorbidas fueron modernizadas por la familia Romero. Este contraste entre el manejo empresarial de los hacendados tradicionales y la familia Romero, se explica porque estos últimos iniciaron sus actividades formando empresas en el sector comercio y luego en la industria, sectores en los que no existió la modalidad rentista en sus primeras etapas de desarrollo.

La integración horizontal hacia el cultivo del algodón cumplió dos objetivos: a) asegurar el flujo de producción (fibra y pepa) y por ende la rentabilidad, tanto para el desmote y la exportación como para la fabricación de oleaginosas; y, b) aumentar la participación en el mercado de desmote y exportación de fibra, a través de la mayor producción y productividad en la actividad agrícola.

Dado el crecimiento de las actividades y por razones tanto de orden económico-administrativo como legal-tributario, se crearon compañías jurídicamente independientes para que administrasen cada una de las actividades del Grupo. Esta expansión se realizó empleando la modalidad de crecimiento interno, es decir, creando nuevas empresas.

Las estrategias anteriormente reseñadas conllevará a una expansión económica del Grupo Romero hasta niveles de dimensión nacional durante la etapa 1951-1968. Período que marcó el inicio de la vinculación patrimonial con el sistema financiero (adquisición de acciones del Banco de Crédito del Perú y cofundación del Banco Continental) así como de la diversificación geográfica y sectorial del portafolio de inversiones del grupo. La primera estrategia tuvo el objetivo de acceder en mayores montos y mejores condiciones al crédito bancario, elemento fundamental para aumentar su capacidad competitiva frente al capital extranjero en el mercado algodonerero. La segunda estrategia tuvo un impacto menos significativo debido al monto de capital que se invirtió en otros sectores. Por otro lado, cabe resaltar que la diferencia básica entre la inversión que realizó el grupo Romero en acciones de un banco comercial y las correspondientes en empresas industriales y/o comerciales, radica en que la segunda sólo mide el retorno de la inversión utilizando el indicador dividendos/capital invertido, mientras que la primera emplea como relación básica el flujo de crédito a las empresas del grupo/capital invertido en el banco.

Las políticas redistributivas del gobierno militar del general Velasco condicionó para que el grupo Romero optase por

la combinación de estrategias de crecimiento: la diversificación de las actividades productoras de bienes; la integración horizontal hacia los servicios comunes y especializados que demandan cada una de estas industrias; y, la adquisición de una influencia decisiva en la entidad bancaria privada con mayor captación de depósitos y volumen de colocaciones (Banco de Crédito del Perú).

La estrategia de diversificación de las líneas de producción de bienes fue una respuesta al riesgo e incertidumbre respecto a la política de incentivos a nivel de sectores económicos y aún a nivel de ramas industriales.

Por otro lado, el control compartido del Banco de Crédito que alcanzó el Grupo en el año 1979, fue una estrategia llevada a cabo en esta fecha y no antes (a pesar que en 1969 las condiciones eran propicias, ya que por disposición gubernamental, el capital extranjero anteriormente accionista mayoritario del Banco, quedó limitado a una participación no mayor del 20% del capital social), debido a que durante la primera mitad de la década del 70, la expansión de la liquidez (por la política monetaria expansiva), determinó la existencia de una mayor disponibilidad de recursos financieros prestables. Esta situación se invirtió con el inicio de la crisis económica (1975) y la aplicación de políticas monetarias restrictivas. La escasez del crédito asociada con un manejo más conservador de los banqueros por la crisis recesiva, volvió insuficiente la relación del Grupo con la banca. La forma más eficiente de resolver este factor limitante para el desarrollo del Grupo fue controlar el banco con una inversión casi nula, es decir, absorbiendo la mayor cantidad de representaciones legales de accionistas minoritarios dispersos, para así tener el poder de decisión sobre la asignación del crédito.

Por otra parte, en este período se combinaron dos modalidades de crecimiento: interno (creación de nuevas empresas) y externo (absorción de empresas ya existentes). Esta modalidad fue la de mayor importancia relativa.

## 2. **En relación a las fuentes de financiamiento:**

Los primeros sesenta años de crecimiento económico del Grupo Romero se sustentaron financieramente en la inversión y reinversión de los recursos propios generados en las empresas de propiedad 100% familiar que operaban en el circuito producción — comercialización — industrialización del algodón Pima en Piura.

En cambio, la etapa de expansión regional del grupo (1951-1968) constituye una fase de transición en cuanto al uso de otras fuentes de financiamiento. El grupo empieza a recurrir a la asociación con otros capitales familiares.

La expansión y consolidación como Grupo en el período 1968-1985 es financiada básicamente con recursos provenientes de fuentes externas al propio grupo: otros capitales, préstamos de la banca privada y recursos del Estado.

## 3. **En relación a la propiedad, control y gestión de las empresas del grupo:**

En la primera etapa la propiedad, control y gestión era individual. Calixto Santos Romero, el fundador, ejercía las tres funciones.

A mediados de la segunda etapa (1919), los miembros de la segunda generación de la familia Romero empiezan a compartir con el fundador, el manejo gerencial de las empresas del incipiente grupo. A fines de la segunda etapa, la nueva generación releva al fundador en la conducción de las actividades económicas familiares. Este criterio de mantener la propiedad, gestión y control de las empresas dentro del ámbito familiar prevaleció hasta 1970-1975 inclusive.

Sin embargo, cabe observar que el Grupo Romero, entre 1951-1968, en esta etapa se asoció con otros capitales, ya sea para formar nuevas empresas o invertir en compañías ya constituidas, manteniendo una participación minoritaria en el accionariado y en el directorio. Expresado en otros términos, las nuevas inversiones se

desligaron de la propiedad, gestión y control familiares.

Entre 1968-1985 se percibe un cambio importante: existirá una correlación inversa entre el tamaño del capital y el grado de propiedad, control y gestión familiar de las empresas del grupo. El mayor tamaño del capital del grupo tuvo como condición necesaria la pérdida de cierto grado de propiedad y control que hasta el momento era absolutamente familiar. Así, algunas empresas del grupo pasaron a ser controladas con el 51% del capital social. En las etapas anteriores este porcentaje se ubicaba en un rango de 80 a 100%. Asimismo, prácticamente en la totalidad de las empresas del grupo, el manejo directivo y gerencial incorporó capital humano que fue reclutado fuera del núcleo familiar.

Estas características se presentaron en un grado mayor en las empresas que el Grupo adquirió o absorbió, respecto a las firmas fundadas por el mismo grupo.

Una condición necesaria para que el grupo mantuviera su unidad de gestión a lo largo de varias décadas fue la cohesión familiar y la existencia de un proyecto familiar que logró unir los objetivos de la familia con los del grupo empresarial. Este factor extra-económico evitó que el capital acumulado a lo largo de un período extenso se fraccionara por repartos de herencia y conflictos familiares.

## 4. **Respecto a las relaciones del Grupo con el Estado. El capital extranjero y otros grupos privados de capital nacional:**

Durante casi medio siglo de desarrollo, el Grupo Romero no estableció relaciones de carácter patrimonial, directivo, financiero o tecnológico con otros agentes económicos, tales como el Estado, el capital extranjero y otros capitales nacionales.

Más bien, el período 1951-1968 significa una búsqueda de asociación con otros capitales pero sin que ello implique una apertura de las propias empresas del Grupo hacia otros accionistas no familiares. En esta etapa la inversión en el sistema

financiero relacionó al grupo con capitales extranjeros y otros capitales nacionales a nivel patrimonial y directivo. Estas relaciones se entablaron en un contexto de competencia en los mercados en que el Grupo Romero participaba.

En la quinta etapa (1969-1985), la matriz de relaciones entre el Grupo Romero, el Estado, el capital extranjero y otros grupos privados de capital nacional, se torna más compleja. En la década del 70, la relación con el Estado y el capital extranjero explica el hecho que después de la Reforma Agraria el grupo logró aumentar el tamaño de su capital en forma significativa. Esto se debió a los recursos que le otorgó el Estado al grupo para que realizara inversiones en el sector industrial (relación financiera entre el grupo y el Estado).

Asimismo, la adquisición de los activos de industrias Anderson Clayton & Cía. le permitió al grupo alcanzar una participación oligopólica en el mercado de aceites y grasas. Esta operación se realizó con el Grupo Romero y no con otros grupos (La Fabril, por ejemplo), entre otras razones por el nexo patrimonial y directivo que existió entre ambos (grupo Romero-Firma Multinacional) en la fundación de un banco comercial (Banco Continental).

A fines de la década del 70, el Grupo estableció relaciones más estrechas con otros grupos privados de capital nacional (accionistas empresarios que miden el retorno de su inversión en el banco mediante la relación crédito recibido/capital aportado al banco) y capitales nacionales dispersos (accionistas rentistas cuyo retorno de la inversión está dado por dividendos pagados/capital aportado al banco), que conformaban la estructura del accionariado del banco comercial con mayor captación de recursos y colocaciones del sistema financiero nacional. Esta relación de ser meramente patrimonial y directiva, pasó al nivel de alianza con objetivos comunes. De esta forma, los integrantes de esta asociación no tuvieron que realizar inversiones adicionales para adquirir la mayoría de acciones. La estructura del accionariado no sufrió modificaciones. Así, el Grupo Romero mantuvo el 14% de participación

en el capital social del banco, pero pasó a asumir la presidencia del Directorio y Comité Ejecutivo del banco; incrementando significativamente su poder de negociación frente al resto de agentes económicos. El objetivo central fue asumir el control del banco en cuestión, para acceder en mayores montos y mejores condiciones al crédito bancario (interés del accionista empresario) y elevar la rentabilidad del banco (interés del accionista rentista). La compatibilidad entre ambos objetivos ha sido posible por el carácter diversificado que adquirió el Grupo Romero y el resto de los grupos de capital nacional que integran la alianza en este período. Sólo en un caso dos grupos tienen inversiones en el mismo sector productivo. De esta forma, la concentración del crédito a nivel de grupos diversificados podría implicar el colocar los recursos en sectores económicos diversos reduciendo el riesgo de incobrabilidad.

Finalmente, en lo que respecta a la relación con el Estado, en la década del 80, el Grupo Romero asume el control de gremios empresariales. En 1984 un alto funcionario del Grupo asumió la presidencia de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y posteriormente en 1985 hizo lo propio con la Confederación Nacional de Instituciones y Empresas Privadas (CONFIEP). Este hecho indica dos cosas: un cambio en la modalidad de relación con el Estado (antes era sólo directa, ahora, directa e indirecta) y un aumento en el poder del Grupo al tener el liderazgo del sector empresarial industrial.

#### IV. A Modo de Conclusión: Dinámica Global de Expansión

Existen dos factores que determinan la necesidad de financiamiento externo al grupo:

- a) El carácter familiar del grupo (propiedad y control familiares), y
- b) La competencia del capital extranjero.

El primer factor, el carácter familiar, es de naturaleza estructural e impone

un límite al crecimiento de las actividades económicas del grupo, que viene dado por el monto de recursos familiares. Esto genera una necesidad de buscar financiamiento de mediano y largo plazo, para inversión.

Por otra parte, en el entorno económico se manifiesta un segundo factor, la competencia del capital extranjero, que se da en un contexto de caída en el ciclo económico. Aquí es importante observar que en la fase de auge del ciclo económico puede existir cierto equilibrio en el mercado, resultante de un acuerdo de precios y producción, esto es un cartel u oligopolio. Sin embargo, al reducirse el tamaño del mercado cada empresa o grupo de empresas buscará mantener el mismo volumen de producción que maximizaba sus utilidades; pero, dado que la "torta" se ha reducido, todos pugnarán por aumentar el porcentaje de participación porcentual en el mercado, compitiendo entre ellos. Al romperse el oligopolio, la competencia no necesariamente se hará visible a través de una "guerra de precios". Una de las formas en que se manifestará es el otorgamiento de mayores plazos de crédito al comprador. Para ello, se requiere acceder al crédito bancario. Por tanto, la necesidad de financiamiento que genera este segundo factor, es eminentemente de corto plazo.

Un tercer factor proviene del entorno o marco político-institucional. Dependiendo del tipo de Estado habrá mayor o menor incertidumbre e inestabilidad en las reglas de juego. A mayor incertidumbre e inestabilidad, mayor diversificación y por ende, menor el riesgo que estará dispuesto a asumir como empresario, optando por absorber empresas ya existentes, reduciendo la proporción del capital propio sobre el capital invertido.

En el caso que hemos analizado, durante el período del Estado Oligárquico hubo menor incertidumbre sobre los cambios en las reglas de juego, siendo ésta una de las razones que explican el carácter integrado del Grupo Romero. El Estado, al volverse más permeable a las demandas de otros grupos sociales, generó un entorno relativamente menos estable que el Grupo Romero afrontó adoptando un carácter diversificado.

Los primeros dos factores mencionados expresan objetivos corporativos del grupo que se ubican, a su vez, en dos horizontes de planeamiento: en el corto plazo, mantener su participación en el mercado; en el mediano y largo plazo, crecer más ya sea aumentando su participación en el mercado por mayor inversión (aumento en el tamaño de planta) o invirtiendo en nuevas líneas.

Para captar recursos externos, el Grupo establece tres campos de acción: vinculación con el sistema financiero (banca y seguros), incorporación de otros accionistas que pueden aportar capital fresco, ensanchando así la base familiar; y estableciendo relaciones con el Estado para lograr transferencia de recursos del mismo. Del sistema financiero se pueden obtener tanto préstamos de corto plazo como de largo plazo (en los bancos ambos tipos, de las compañías de seguros sólo puede canalizar recursos de largo plazo, vía la cartera de inversiones). Igual característica se presenta en las relaciones con el Estado a través de la banca de fomento. En cambio, la ampliación del capital de fuentes externas a la familia es financiamiento con costo cero; sin embargo, sacrifica cierto grado de control familiar dependiendo de la magnitud de los recursos razón por la cual su utilización es poco significativa.

Por lo tanto, el Grupo dará mayor importancia a la vinculación con el sistema financiero y las relaciones con el Estado. Ambas estrategias están estrechamente asociadas.

Veamos: ^n los bancos comerciales, confluyen otros grupos que probablemente también enfrentan la competencia del capital extranjero y tienen un carácter familiar, los cuales buscan un mayor y mejor acceso al crédito. Estos grupos son los accionistas empresarios de los bancos. Existen también los accionistas rentistas, cuyo objetivo central es la obtención de dividendos. Entre estos dos tipos de accionistas -nacionales ambos- se forma una alianza que debe satisfacer dos intereses no necesariamente coincidentes: aumentar la rentabilidad del banco (mayores utilidades) y concentrar el crédito en los accionistas em-



presarios (a un costo menor al del mercado probablemente). En la fase de caída del ciclo económico, esto puede resultar incompatible. Sin embargo, en el caso que se ha analizado, la solidez de la alianza se ha mantenido debido a dos razones: el carácter diversificado de los grupos que integran la alianza y a la no competencia entre ellos. Estas características hacen que la cartera no se concentre sectorialmente (por lo que el riesgo de incobrabilidad no es muy elevado), pese a estar concentrada a nivel de grupos.

El controlar un banco, con una significativa participación en la captación de depósitos del sistema, en términos de tener poder de decisión sobre la asignación del crédito, otorga además una fuente de poder importante para controlar indirectamente gremios empresariales, que a su vez son grupos de presión sobre el Estado. Esto se explica porque muchas empresas que no son accionistas de los bancos y requieren crédito, dependen del banco para producir o aún supervivir en períodos de caída en el ciclo económico (como nota a pie de página, recordemos que tiempo atrás, la ganancia financiera de muchas empresas, resultante de endeudarse en soles y comprar certificados en moneda extranjera, cubrió la pérdida operativa de las mismas), por lo que otorgan respaldo en los gremios a los que tienen tal poder de decisión.

El control de los gremios fortalece la relación con el Estado, logrando una mayor transferencia de recursos del mismo, e influyendo sobre las decisiones de política. Esta estrategia implica pasar de ser un sujeto pasivo de la política económica a un sujeto activo que busca modificar el entorno que enfrenta.

Finalmente, la modalidad de crecimiento del grupo se ve condicionada por dos factores: el cambio en las reglas de juego o la inestabilidad política y la fase de caída en el ciclo económico. Estos influyen en la adopción de un crecimiento externo (centralización de capital) o en la exportación de capital. La explicación es la siguiente: en la fase de caída, empresas mal administradas o ineficientes económicamente, pueden quebrar, a pesar de ser potencialmente rentables. Entonces se pueden comprar activos a un precio muy por debajo de su valor real. En este caso, se aprovecha dicha situación no resultando conveniente invertir en crear nuevas empresas. Por otro lado, el cambio en las reglas de juego, puede llevar a un empresario a vender sus activos como sucedió en la década del 70, particularmente con el capital extranjero. En lo que respecta a la exportación de capital, ésta se ve influida por la contracción del mercado interno que impide seguir reinvertiendo y disminuye la rentabilidad de las actividades internas (que pueden ser de exportación inclusive), esto ocasiona que el capital se traslade al exterior. Adicionalmente, en esta decisión influye la inestabilidad política y el cambio en las reglas de juego.

En consecuencia, la dinámica empresarial del Grupo Romero durante 1890-1985 se desarrolló en función de los cambios de las reglas de juego en el entorno micro, macroeconómico y político así como en función del posicionamiento de las empresas del Grupo en los diferentes mercados en un contexto de caída del ciclo económico en el Perú.

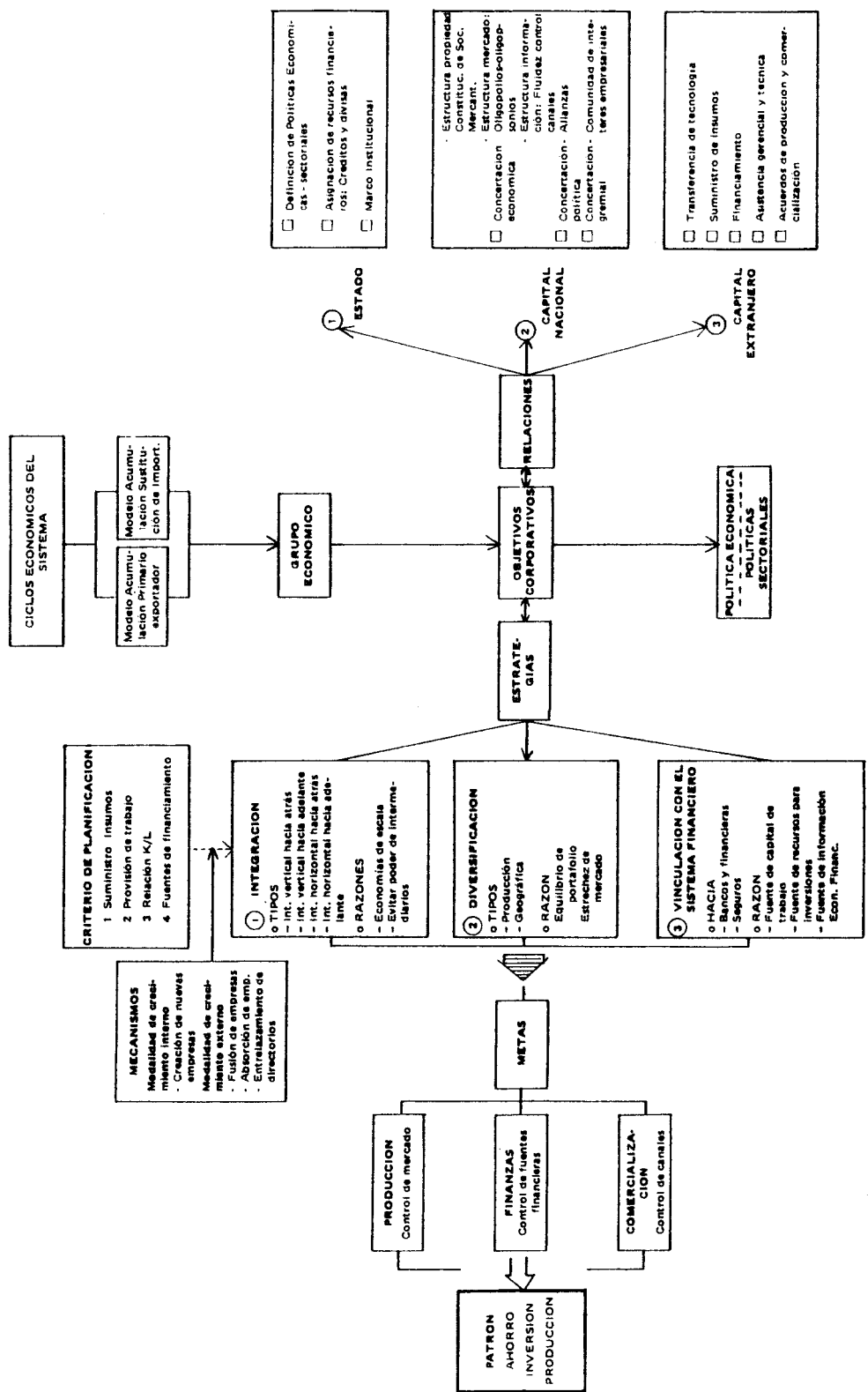
## NOTAS

(1) Nos referimos al Banco de Crédito del Perú que participa en más del 30% de los depósitos y colocaciones del sistema financiero nacional.

(2) La revista "Debate" sobre la base de una encuesta realizada a una muestra representativa de intelectuales, políticos y empresarios ubica al señor Dionisio Romero Seminario como el empresario con mayor poder en el Perú, para el período 1981-1986.



ESQUEMA DE ANALISIS DE UN GRUPO ECONOMICO



Fuente: REAÑO, G.—VASQUEZ, E. "Origen y evolución de los Grupos Económicos en el Perú: El caso Romero (1890-1985)". Tesis para optar el grado de Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico. Lima, noviembre de 1986.

