

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Vicerrectoría de Investigación y Extensión
Informe Final de Proyecto de Investigación

**UN SIGLO DE CAMBIOS: EMPRESAS FAMILIARES Y FAMILIAS
EMPRESARIAS EN AMÉRICA LATINA Y ESPAÑA**

Investigadores: Dr. Juan Carlos Leiva Bonilla (responsable). jleiva@itcr.ac.cr
MBA Erick Guillén Miranda eguillen@cis.co.cr

Aprobación en Consejo de Escuela de Administración de Empresas.
Sesión 10-2013 del día 13 de mayo de 2013.

RESUMEN

Este trabajo busca conocer los antecedentes y el modelo de gestión de las empresas familiares grandes en Costa Rica así como reflexionar sobre las características del capitalismo familiar y su adaptabilidad a la economía global. Para tal efecto se investigó a las veinte empresas familiares costarricenses más importantes por facturación como muestra del sector de interés. En este informe se identifica dichas empresas, se analiza como el contexto económico e histórico las afectó, se indaga sobre su modelo de gestión y se proponen acciones concretas para mejorar su desempeño y relación con la academia. Este proyecto de investigación forma parte de uno mayor planteado por ocho universidades iberoamericanas, que busca comprender los antecedentes y la dinámica actual de las grandes empresas familiares de nuestros países. Dicho proyecto de investigación internacional es coordinado por la Universidad de Barcelona y financiado parcialmente por la fundación del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria por lo que ciertas decisiones se hallan limitadas por esa situación. El presente informe se enmarca en dicho estudio pero se limita solamente a Costa Rica.

Abstract

This work sought to know the background and the management model of family enterprises in Costa Rica, as well as reflect on the characteristics of family capitalism and its adaptability to the global economy. For this purpose we investigated the twenty most important Costa Rican family firms by billing as a sign of the sector's interest. This report identifies such companies, as the historical and economic context affected them, inquires about its management model and proposed concrete actions to improve its performance and relationship with the Academy. This research project forms part of one raised by eight Ibero-American universities seeking to understand the history and the current dynamics of family companies in our countries. The international research project is coordinated by the University of Barcelona and partially funded by the foundation of Banco Bilbao Vizcaya Argentaria by which certain decisions are limited by that situation. This document is limited only to Costa Rica.

Palabras clave: empresa familiar, emprendedores, historia empresarial, gestión de empresas familiares, Costa Rica.

Keywords: family business, entrepreneurship, business history, family business management, Costa Rica.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	4
1.1 Naturaleza y alcance del problema de investigación	4
1.2. Marco teórico	5
1.2.1 Antecedentes y conceptualización de empresa familiar	5
1.2.2 Situación actual del campo de estudio de la empresa familiar.....	6
1.2.3 Proposiciones teóricas del estudio.....	7
1.3 Método de investigación.....	8
1.4 Objetivos del trabajo	9
2. Metodología.....	9
3. Resultados.....	11
3.1 Identificación de las empresas familiares más grandes de Costa Rica	12
3.2 La influencia del contexto histórico-económico costarricense.....	13
3.3 Situación actual y modelo de gestión de la gran empresa familiar costarricense .	30
4. Conclusiones.....	32
5. Recomendaciones	34
Referencias bibliográficas	36
Anexo 1. Cuadro de investigadores participantes.....	40

CUADROS INCLUIDOS

Cuadro 1. Acciones para asegurar la validez y fiabilidad del estudio	10
Cuadro 2. Las veinte empresas familiares más grandes por facturación en Costa Rica .	12

1. Introducción

1.1 Naturaleza y alcance del problema de investigación

Las empresas familiares (EF) son un actor de suma relevancia en la economía mundial. En países desarrollados donde se dispone de información sobre ellas, encontramos que representan altos porcentajes del parque empresarial, de la producción nacional y del empleo generado en dichos países (Fernández y Puig, 2011). En países del contexto más cercano al nuestro, aunque sin tanta información como los primeros, también los mismos Fernández y Puig (2011) han logrado establecer que las EF son actores económicos de primer orden (v.g. Brasil, Chile, México).

En el caso de Costa Rica es menos aún la disponibilidad de cifras sobre este tipo de compañías pero hay algunos acercamientos que nos hacen pensar que las EF también son muy relevantes en la economía nacional. Por ejemplo, según la Cámara Costarricense de Empresas Familiares (Cacef) podríamos esperar que representen un 90% de las firmas privadas y generen entre 65 y 85% de la riqueza nacional (Carrillo, 2006). Por su lado, el Primer Estado Nacional de las Mipymes, emitido por el Observatorio Costarricense de las Mipymes (Omipymes), señaló que entre las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) costarricenses predominan las empresas familiares (Brenes y Govaere, 2009).

Es así como la EF es un tema importante de la realidad económica costarricense, sobre el cual hay poco conocimiento y por ende resulta pertinente e importante investigar. Desde la perspectiva académica existen llamados para profundizar en el conocimiento de este tipo de empresas, (Benavides, Guzmán, y Quintana, 2011; Fernández, 2006). Asimismo desde la política pública el país requiere información que pueda guiar la toma de decisiones en la materia que permita apoyar este tipo de empresas.

Con estos atenuantes como telón de fondo, el presente proyecto de investigación tuvo como objetivo central conocer los antecedentes y el modelo de gestión de las empresas familiares grandes en Costa Rica así como reflexionar sobre las características del capitalismo familiar y su adaptabilidad a la economía global. Se pretende aportar al conocimiento sobre este tipo de empresas desde una perspectiva que permita identificar cuáles son las empresas familiares más grandes e importantes en Costa Rica; determinar la influencia que han ejercido sobre ella algunos aspectos específicos del contexto histórico-económico costarricense; identificar el modelo de gestión empresarial de estas empresas; contrastar su situación con la de sus pares iberoamericanas y finalmente proponer acciones de vinculación “empresa-academia”.

Es importante mencionar que este proyecto es de carácter internacional y colectivo. Desde su aprobación se ha venido trabajando con un grupo de investigadores de países iberoamericanos, cada quien preparando el trabajo para su propio país, de forma tal que se obtenga un proyecto conjunto, comparativo y colectivo entre todos los miembros (en el anexo 1 se presenta un cuadro con el nombre y universidad de todos los investigadores).

También es de relevancia señalar que el trabajo, en sus objetivos y desarrollo fue acotado a la Gran Empresa Familiar (GEF). Esto se decidió en un primer seminario de trabajo conjunto efectuado en Barcelona, España en septiembre de 2011. La causa de esta decisión fue el tamaño de la población objeto de estudio y las dificultades que acarrearía efectuar un trabajo masivo en este segmento del parque empresarial.

Para tales efectos el documento está organizado de la siguiente manera. En primera instancia un marco teórico de referencia del trabajo. Seguidamente se delinea la metodología seguida. A continuación los resultados, divididos en tres secciones: la identificación de las empresas familiares más grandes de Costa Rica, la influencia del contexto histórico-económico sobre dichas empresas así como su situación actual y modelo de gestión vigente. Se cierra el informe con las secciones de conclusiones y recomendaciones.

1.2. Marco teórico

1.2.1 Antecedentes y conceptualización de empresa familiar

La EF como campo de estudio científico es muy joven. Los primeros registros que se tienen son casos de estudio llevados a cabo en los años cercanos a 1950 en Estados Unidos; realizados pensando en labores de consultoría empresarial y docencia; sin que se generara ningún tipo de desarrollo teórico alrededor de ellos (Fernández, 2006). Posteriormente en las décadas de 1960 y 1970 se produce una cierta evolución en la forma de abordaje, tendiendo más a un carácter científico, y se publica el primer “paper” científico por parte de la revista “*Administrative Science Quarterly*” en 1961 (Benavides et al., 2011). Hacia los años 80 del siglo anterior se amplían y diversifican los temas de estudio así como las formas de abordaje. El análisis de las empresas familiares como subsistemas de tres componentes (familia, propiedad y dirección) toma preponderancia y se abre una especie de línea de investigación aunque hasta 1989 concentrado en pocos autores y con un tema predominante: la sucesión (Zahra y Sharma, 2004). A partir de ese momento y hasta la actualidad, el campo de estudio se expande, aunque se sigue catalogando como embrionario y en evolución (Casillas y Acedo, 2007).

En sus orígenes como campo de estudio científico, el tema de EF fue abordado partiendo del razonamiento que este tipo de empresas tenía la particularidad de integrar dos subsistemas, familia y negocio. Se aceptaba que dichos subsistemas estaban interconectados pero tenían formas de operar (reglas, normas y valores) que debían manejarse separadamente (Fernández, 2006). Posteriormente los académicos propusieron un modelaje de tres subsistemas, que podían estar interconectados y tenían un carácter dinámico y evolutivo: familia, propiedad y dirección de la empresa (Fernández, 2006). A la par de esto se propusieron las formas mediante las cuales este tipo de empresas pueden ser controladas, esto es la (presencia del fundador, así como sus descendientes o familiares en diversos grados de consanguinidad).

Esta evolución y la investigación generada hasta el momento, no significan que como campo de estudio la EF se halle consolidada hoy en día, por el contrario la mayoría de autores coinciden en señalar que sigue siendo un campo embrionario (Benavides et al., 2011).

Una muestra de ello es la dificultad de establecer una conceptualización de empresa familiar. Es decir, no hay una definición consensuada y aceptada de cómo definir este tipo de empresas. Para nuestros efectos, el trabajo de Chua, Christman, y Sharma (1999) es adoptado desde la siguiente perspectiva: *"a pesar de haberse identificado 21 distintas definiciones en 250 artículos especializados, cuando hablamos de negocios familiares nos referimos a negocios en los que se involucra para su control una o varias familias, y que aunque existan múltiples tipologías y casos, en general lo relevante es que sean negocios en los que se organizan recursos para asegurar que se gestionen de acuerdo a valores compartidos por dichas familias, y a su permanencia en el tiempo (essence approach) y que lo que varía en el tiempo, y entre negocios y sectores, es la forma concreta en que se plasma la implicación de los miembros de la o las familias en dichos negocios -a veces en forma de empresas independientes, a veces grupos, a veces cooperativas, a veces redes informales de familias"* (Chua et al., 1999 citado por Lluch, 2013).

1.2.2 Situación actual del campo de estudio de la empresa familiar

El tema más frecuente en las investigaciones de EF sigue siendo la sucesión, pero paralelamente se han abierto nuevos frentes de estudio. Entre ellos podemos citar uno que busca analizar *"el comportamiento individual y grupal, la estructura organizativa y los procesos administrativos examinándose bajo marcos teóricos diversos como la teoría de la agencia, la teoría institucional y la teoría de los costes de transacción"* y se ha dado a conocer como economía y teoría organizacional (Benavides et al., 2011). De la misma forma estos autores señalan otros como el de gobierno corporativo que se ocupa, mayoritariamente desde el marco teórico de la agencia, de temas como la composición, características y manejo del equipo directivo y sus implicaciones en el desempeño de la EF. También la dirección estratégica y cambio organizacional que abarca básicamente el análisis de la gestión gerencial y sus herramientas en las EF. Finalmente otros temas menores que estos autores identifican en su análisis bibliotecólogo-métrico son la dirección financiera, emprendimiento e innovación, dinámica familiar interpersonal, entre otros.

Un tema poco explorado, donde se inserta buena parte de nuestro trabajo, es la influencia del contexto económico-social en el desarrollo de la EF desde una perspectiva histórica. En el mundo de habla hispana son pocos los trabajos que tratan de comprender como la dinámica socioeconómica de las naciones ha influido en el desarrollo de la EF (Fernández y Puig, 2007; Fernández and Fernández, 2011).

1.2.3 Proposiciones teóricas del estudio

En los objetivos trazados como parte del presente estudio hay dos que poseen ligamen directo con la teoría vigente en el área de la EF. Uno se refiere a la influencia del entorno histórico, económico y social en el desarrollo de la EF costarricense y el otro se relaciona con los modelos de gestión que aplican las mismas EF.

Con respecto a la influencia del contexto como decíamos previamente es un área de estudio poco desarrollada. En su trabajo pionero Fernández y Puig (2007), después de analizar 250 empresas de alta longevidad en España, proponen que las claves para entender el fenómeno de la supervivencia de estas firmas giran en torno a factores del contexto externo (i.e. el modelo de integración económica en Europa así como una buena dotación de recursos naturales) en conjunto con elementos del contexto interno que en su trabajo concreto resumen como un largo período de aprendizaje y de la combinación de dos factores: la especialización en nichos de mercado que no fueron objeto de interés estratégico por parte del Estado, y la habilidad para consolidar redes personales de cooperación e influencia dentro y fuera del país.

De igual manera, esa habilidad para calibrar o ajustar sus elementos del ambiente interno con el macroambiente, destacan en las EF estudiadas por Casanova y Fraser (2011). En este caso, enfocándose en un conjunto de empresas multinacionales de origen latinoamericano (multilatinas) los autores muestran vía estudios de casos la importancia de ese ajuste entre los contextos de las empresas para explicar dichos procesos de expansión y crecimiento.

Un resultado similar, en cuanto a la importancia del ajuste entre ambientes interno y externo, sin perder de vista la particularidad de cada contexto y momento histórico, se puede apreciar en trabajos efectuados en Inglaterra, España e Italia (Colli, Fernández y Rose, 2003); así como China, México y Brasil (Fernández y Fernández, 2011).

A partir de lo expuesto surge la primera proposición teórica del trabajo.

Proposición 1. El ajuste de los elementos del ambiente interno de las empresas familiares con los elementos del ambiente externo, son factor fundamental para explicar los procesos de supervivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones.

En cuanto a las prácticas que componen el modelo de gestión de las empresas familiares, como se analizó previamente, es un tema más tratado y destaca entre los vigentes en la actualidad.

Partiendo del concepto citado de los tres subsistemas que componen a las EF, familia, propiedad y dirección de la empresa; existe una buena cantidad de literatura que analiza y propone lo que podríamos definir como las mejores prácticas de gestión para este tipo de empresas (Doderó, 2002; Trevinyo, 2010; Gómez 2005).

Conceptos como la profesionalización, la conformación de órganos de gobierno o el liderazgo y trabajo conjunto entre directivos, familiares y externos, puede verse en

autores como Dodero (2003). Por otro lado mecanismos que permitan conciliar los cambios que sufren tanto las empresas en general y las familias empresarias en cuestión es el aporte de Gómez (2005). Asimismo Trevinyo (2012) propone una visión latinoamericana de la estructura, gestión, crecimiento y continuidad de este tipo de empresas.

El tema de la gestión en EF ha tomado tal auge que incluso instituciones supranacionales como la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), que forma parte del Banco Mundial, posee un manual de buenas prácticas (Abouzaid, 2008). En este se define un conjunto de temas, que componen las mejores prácticas en una EF, como los siguientes:

- La presencia de un gobierno familiar. Este debería poseer políticas de empleo y participación accionaria para los familiares así como instituciones de gobernanza (asamblea, consejo y oficina familiar).
- La conformación de una junta directiva. Esta debería estar formalizada, con roles definidos y con alguna participación de directivos externos e independientes a la familia.
- El manejo de la alta gerencia. En este caso estableciendo lineamientos con respecto a gerente allegados o no a la familia, la sucesión y el plan de desarrollo de los gerentes.

En línea con lo anterior, incluso hay literatura reciente que busca revertir cierta imagen de minusvalía entre las EF con respecto a las demás empresas y más bien exalta una serie de indicadores de desempeño superiores entre este tipo de organizaciones y expone algunos de los atributos que podrían explicar ese mejor desempeño (Kachaner, Stalk, y Bloch, 2012; Weiping, Haibin, y Guangxi, 2012; McGuire, Dow, e Ibrahim, 2012). Por ejemplo Kachaner, et al., (2012) analizan la forma mediante la cual las “restantes empresas” pueden aprender de las EF. En su argumento, aspectos como la visión a largo plazo, una preferencia por la estabilidad sobre el crecimiento, la frugalidad constante, entre otros, son atributos que toda empresa puede aprender de las EF analizadas en su investigación.

A la luz de lo reseñado surge la segunda proposición teórica de nuestro trabajo.

Proposición 2. La presencia de mejores prácticas de gestión de empresas familiares es factor fundamental para explicar los procesos de supervivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones.

1.3 Método de investigación

La investigación fue exploratoria y de carácter cualitativo. Se procedió a seleccionar a las veinte GEF más importantes por nivel de facturación con el fin de

utilizarlas como representativas del segmento. Con estas empresas se llevó a cabo dos tipos de abordaje. En primera instancia por fuentes secundarias que permitieron recopilar toda la información disponible sobre cada una de ellas para los últimos tres años. Además se revisó información pública de las empresas como pueden ser prospectos, información disponible en bolsa de valores cuando corresponda así como la que las mismas empresas publican en sus páginas en Internet. En segunda instancia se acudió al estudio de estudio sobre algunas de las empresas con el fin de tener información de primera mano para el análisis. En la sección de metodología se ahonda en la forma de trabajo.

1.4 Objetivos del trabajo

Objetivo General

Conocer los antecedentes y el modelo de gestión de las empresas familiares grandes en Costa Rica así como reflexionar sobre las características del capitalismo familiar y su adaptabilidad a la economía global.

Objetivos Específicos

1. Identificar cuáles son las empresas familiares más grandes e importantes en Costa Rica por nivel de facturación para usarlas como objeto de estudio representativo del sector de grandes empresas familiares.
2. Determinar la influencia que han ejercido, sobre las grandes empresas familiares, algunos aspectos específicos del contexto histórico-económico costarricense.
3. Identificar, y contrastar con la teoría respectiva, el modelo de gestión empresarial de las empresas objeto de estudio.
4. Contrastar la situación de la gran empresa familiar costarricense con sus pares iberoamericanas.
5. Proponer acciones de vinculación “empresa-academia” que mejoren el desempeño de las empresas y nutra el quehacer académico de la universidad, en concreto del ITCR.

2. Metodología

Según se mencionó la investigación fue exploratoria y de carácter cualitativo, mediante el análisis de las veinte GEF más importantes por nivel de facturación como representativas del segmento seleccionado para estudio. Se hizo acopio de información secundaria en diversas fuentes así como el estudio de casos de estudio en algunas de las GEF.

Para el método de casos se siguió lo que establece la literatura al respecto (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). En términos generales el uso de casos de estudio puede servir para tres fines: describir eventos, comprobar teoría y generar teoría (Eisenhardt, 1989). En nuestro caso se utilizó para describir eventos como la historia de la empresa y su modelo de gestión. En línea con Eisenhardt (1989) la metodología debe asegurar la validez y fiabilidad del trabajo mediante un diseño preliminar adecuado y medidas como validación de instrumentos y uso de protocolos para la recolección de la información.

Asimismo, es importante mencionar que un estudio de casos debe cumplir cuatro aspectos fundamentales: validez interna, validez de los constructos, validez externa y fiabilidad (Yin, 1994). No obstante un estudio de caso descriptivo o exploratorio, como el presente, no amerita la validez interna (relación causal entre variables y resultados) (Yin 1994, p.33) por lo que se presenta en el cuadro 1 la forma cómo se procuró cumplir con los tres criterios atinentes.

Cuadro 1. Acciones para asegurar la validez y fiabilidad del estudio

Criterio	Implicación	Acciones tomadas
Validez de los constructos.	Calidad con la cual los conceptos relevantes son operacionalizados y medidos.	Consulta de literatura científica relevante. Uso de múltiples fuentes de evidencia y tipo de información (subjativa y objetiva). Uso de informantes claves externos e internos. Uso de entrevistador invitado. Revisión de información por parte de cada entrevistado. Uso de cadenas de evidencia. Elaboración de expediente para cada caso.
Validez externa	Posibilidad de generalización analítica de los resultados.	Selección de casos cuidadosa, usando información secundaria e informantes claves. Análisis minucioso de cada caso. Análisis entre casos (cross-case).
Fiabilidad	Disminución de posibles errores arbitrarios	Uso de protocolo de caso.

Fuente: elaboración propia con base en Yin 1994.

Las empresas fueron seleccionadas por conveniencia de entre las 20 GEF que abarcó el estudio. La unidad de estudio fue el fundador de la empresa o el hijo a cargo del negocio en aquellos casos donde hubo relevo generacional en el mando de la firma. La información fue recolectada vía entrevista personal por parte de ambos investigadores, dicha entrevista fue grabada en audio y en algunos casos también video.

Es valioso recordar que la definición de empresa familiar adoptada es la de los autores Chua, Christman, y Sharma (1999): *“cuando hablamos de negocios familiares nos referimos a negocios en los que se involucra para su control una o varias familias, y que aunque existan múltiples tipologías y casos, en general lo relevante es que sean negocios en los que se organizan recursos para asegurar que se gestionen de acuerdo a*

valores compartidos por dichas familias, y a su permanencia en el tiempo (essence approach) y que lo que varía en el tiempo, y entre negocios y sectores, es la forma concreta en que se plasma la implicación de los miembros de la o las familias en dichos negocios -a veces en forma de empresas independientes, a veces grupos, a veces cooperativas, a veces redes informales de familias" (Chua et al., 1999 citado por Lluch, 2013).

3. Resultados

Tal y como se ha mencionado el conocimiento de las EF en general y las GEF en particular es escaso en Costa Rica. Un primer acercamiento válido al fenómeno puede ser intentar dimensionarlo. En Costa Rica el 98% de las empresas se catalogan como micros, pequeñas y medianas (Brenes y Govaere 2009). Si consideramos que en Costa Rica existen aproximadamente 140 000 empresas formales (Brenes y Govaere 2009), el grupo de empresas grandes rondaría la suma de aproximadamente 2 800 firmas. Este conjunto de empresas (2% del total registrado), que son empresas grandes, podemos dividirlo a su vez en dos grandes bloques: empresas de capital extranjero instaladas en Costa Rica y las empresas propiamente de capital local. Entre estas últimas se hallarían las GEF objeto de nuestro estudio.

Hay varias razones que sustentan nuestra afirmación de que el conocimiento sobre este tipo de GEF es exiguo.

Por ejemplo, el citado trabajo de Carrillo y Pérez (2011) no distinguió entre el tamaño de empresas (de hecho solamente un 12% de las empresas encuestadas fueron grandes), lo cual hace que su enfoque sea más hacia micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Por otro lado, en Costa Rica existe una bajísima participación de este tipo firmas locales en la bolsa de valores y además son muy renuentes a brindar información sobre sus empresas (Camacho 2012).

En función de lo anterior y acorde a los objetivos específicos planteados en el trabajo, esta sección se divide en los siguientes acápite: las GEF más importantes de Costa Rica; la influencia del contexto histórico-económico costarricense en la GEF; la situación actual y el modelo de gestión de la GEF costarricense; la GEF costarricense y sus pares iberoamericanas.

3.1 Identificación de las empresas familiares más grandes de Costa Rica

Dada la carencia de información pública en la materia, adoptamos como fuente primordial la publicación que efectúa anualmente la revista EKA, sobre las 500 organizaciones (privadas y públicas) más importantes (por facturación y número de empleados) que operan en Costa Rica. Usando esta información (EKA, 2010) como base, acudimos además a las páginas en Internet de las empresas así como en algunos casos, a entrevistas con los propietarios o gerentes de algunas de dichas empresas para determinar cuáles son las veinte empresas principales. En el cuadro 2, se ofrece información básica de esas veinte GEF.

Cuadro 2. Las veinte empresas familiares más grandes por facturación en Costa Rica

Nombre	Sector	Fundación	Facturación (miles de dólares)	Empleados
Grupo Monge	Comercio	1971	573.196	2086
Purdy Motor	Comercio	1957	331.604	700
Gollo ¹	Comercio	1974	186.698	1300
Cefa Comercial	Comercio	1955	158.378	1695
Grupo Constenla	Comercio	1956	152.933	1749
Constructora MECO	Servicios	1977	129.048	1257
Grupo Nación	Servicios	1946	121.155	1500
Grupo Farmanova Intermed	Comercio	1984	110.544	320
Grupo HA (Humberto Alvarez)	Servicios	1930	98.736	221
Distribuidora Pedro Oller	Servicios	1960	91.320	400
Banco Improsa	Servicios	1986	83.310	217
Alimentos Jack's de Centroamérica	Producción	1963	72.002	672
Volio & Trejos Asociados	Servicios	1983	70.730	480
Envases Comeca	Producción	1978	63.058	583
Extrusiones Aluminio (Extralum)	Producción	1989	62.720	590
Grupo Britt	Comercio	1985	60.987	850
Sardimar ²	Producción	1973	60.931	1174
Canal 7 Televisora de Costa Rica	Servicios	1958	59.276	1100
Const. Van der Laat y Jiménez	Servicios	1969	55.937	700
Irex de Costa Rica	Producción	1957	55.393	946

Fuente: revista EKA, páginas webs de las empresas y entrevistas con fundadores o gerentes citados en la bibliografía.

Pasamos a continuación a detallar un poco más sobre algunos hallazgos preliminares interesantes. En primera instancia resulta interesante señalar que esas

¹ La venta de esta empresa sucedió posterior a nuestra investigación

² El cambio de nombre de la esta empresa a ProSalud sucedió después de nuestra investigación

veinte GEF se ubican entre las posiciones 5 y 122 del ranquin general mencionado. La GEF mejor colocada ocupó el quinto puesto general (Grupo Monge) mientras que la número veinte de las GEF fue la 122 del ranquin general (Irex). Nótese que tuvimos que “recorrer mucho trecho del ranquin” para dar con la número veinte de las GEF.

Nuestro conjunto de GEF, según los datos de EKA, facturaron conjuntamente la suma de 2 597 millones de dólares, lo cual equivale a una facturación media anual de 129 millones de dólares. La mayor facturación fue de 575 millones de dólares y la menor 55 millones. Estas empresas emplean en promedio a 18 500 personas aproximadamente, con una media de 927 empleados por empresa. La mayor empleadora alcanza los 2 086 empleados y la menor llega a 217. Visto por antigüedad se tiene una existencia promedios en años de 44.5, siendo la más longeva de 81 y la menos de 22.

Sectorialmente hablando imperan los servicios y comercio, seguido por la producción o fabricación. En concreto ocho empresas se dedican a los servicios (3 de ellas de construcción, 2 medios de comunicación, 2 distribuidoras y 1 banco); siete al comercio (todas en productos de consumo masivo como electrodomésticos, autos, medicamentos), y cinco a la producción o fabricación (alimentos, productos domésticos como jabón y productos intermedios industriales).

3.2 La influencia del contexto histórico-económico costarricense

La historia económica de Costa Rica, desde la perspectiva que interesa en este trabajo, puede ser dividida en varios lapsos claramente identificables. Según la literatura consultada cada uno de dichos lapsos puede ser enmarcado en un diferente estilo de desarrollo, es decir *“el movimiento concreto que sigue una sociedad particular, no un tipo genérico de ella, durante un lapso histórico. No se trata tan sólo de los componentes socioeconómicos, sino también de los políticos, de los culturales y de los medioambientales. Más aún, en la aprehensión de un estilo de desarrollo los factores políticos, en especial los factores políticos internos, desempeñan un papel crucial, de primer orden”* (Rovira, 2004, 310).

En este sentido entonces, podemos dividir la historia costarricense reciente en etapas claramente identificables. Una primera que va desde el año 1870 hasta la década de 1940 que tiene como punto culminante exactamente el año 1948 que es cuando se produce la última revolución armada que vivió Costa Rica. Otra que va del punto anterior hasta la década 1970 con su punto culminante en la crisis financiera costarricense de 1978 que incluso llevó a Costa Rica a declararse en cesación de pagos antes los organismos financieros internacionales. Finalmente una tercera etapa que va de la década de 1980 hasta nuestros días (Rovira 2004; Hidalgo 2003; Sánchez, 2004).

Período previo a 1948

Este período podemos caracterizarlo, desde la perspectiva de nuestro trabajo, por el dominio socioeconómico que ejercieron unas pocas familias empresarias, sin que ello se tradujera en GEF que perduren hasta el día de hoy. No obstante algunas de estas familias si persisten como actores relevantes de la escena socioeconómica costarricense.

Desde el punto de vista de GEF, como puede verse en el cuadro 2, solamente surgieron dos de las veinte GEF más relevantes que persisten en nuestros días. Un dato adicional que puede ser ilustrador es que, de catorce empresas costarricenses que tienen más de cien años de operación al día de hoy (ergo fueron fundadas en el lapso analizado) solo cuatro de ellas no se mantienen como pequeñas o medianas empresas familiares (menos de cien empleados) (Leiva, 2012d).

Quizá el contexto nos ayude a comprender esto mejor. Antes de 1948 en Costa Rica imperó básicamente un capitalismo agrario ligado a dos productos de exportación: café y banano (Acuña y Molina 1991; Rovira 2000; Hidalgo 2003). En este esquema hubo tres grupos claramente dominantes de la toma de decisiones y beneficios de la política económica: agroexportadores; mercantil-importador y bancario (Rovira 2000; Hidalgo 2003).

Desde el punto de vista social, es relevante señalar que estos grupos estaban conformados usualmente por las mismas familias o conectadas entre sí, detentaron el poder y coparon la participación en los órganos de gobierno, no exentos muchas veces de pugnas internas por la supremacía (Rovira 2000; Hidalgo 2003). De igual manera es importante señalar que esta pequeña élite socioeconómica tenía entre sus miembros,

además de la élite criolla venida desde tiempos coloniales con fuertes lazos entre sí (Stoner 1975), a grupos de inmigrantes (mayoritariamente alemanes, británicos, judíos y estadounidenses) atraídos por las oportunidades que ofrecía la joven nación costarricense (Herrera 1988).

Como señalamos, el predominio de dos productos de exportación como el café y banano es palpable. Por ejemplo, en 1915 ambos representaban el 81% del total de exportaciones; para 1925 el 96%; en 1935 el 85% y en 1945 el 84% (Hidalgo 2003). En el caso del café su exportación estuvo dominada por los grupos de poder señalados pero con características muy singulares: por ejemplo operaron en consonancia con pequeños propietarios a quienes dominaron por la vía de exportación (eran sus intermediarios) y el financiamiento bancario (para capital de trabajo). Era una exportación de producto primario sin ningún tipo de valor agregado (se exportaba en grano) y en absoluto dependiente de los mercados externos (especialmente el británico) para la fijación de precios (Rovira 2000).

No obstante es interesante resaltar el carácter familiar de estos emprendimientos, pues por ejemplo entre 1930 y 1950, del 25% de los mayores productores de café (beneficiadores y exportadores), un 55% eran empresas familiares (Peters 1994). Ahora bien, asimismo es destacable que entre los productores de mayor volumen predominaban los extranjeros inmigrantes atraídos al país por las oportunidades de negocios, destacando en este caso los alemanes (Peters 1994).

En el caso del banano su producción estuvo ligada a capital extranjero, básicamente estadounidense y bajo un modelo de enclave o dicho de otra forma “de espaldas al resto de la economía” (Hidalgo 2003).

En cuanto al mercado interno, su tamaño era ínfimo y su atención se dio primordialmente por el sector de los grupos dominantes “comerciantes-importadores” (de producto de consumo final) que relegaron a un plano mucho menor a pequeños productores y artesanos locales, de paso impidiendo en cierta manera cualquier tipo de desarrollo industrial (Rovira 2000). Tampoco hubo procesos de industrialización entre la misma elite agroexportadora pues las ganancias de dicha actividad siempre tendieron a reinvertirse en la expansión de cultivos (Cerdas 1975, citado por Peters, 1984).

Este panorama tenía su reflejo en la composición social de la época. En esta se hallaban la elite criolla, una clase media de pequeños propietarios agrícolas vinculados al café, los comerciantes y artesanos, así como una pequeña clase trabajadora tanto rural como urbana asociada a ellos. Unido a esto, coexistía la clase terrateniente propietaria de fincas y la obrera proletaria, asociadas a las plantaciones del banano. Finalmente estaban los representantes del capital extranjero; un subgrupo unido a la elite criolla como se mencionó y otro subgrupo en forma de pequeños empresarios (en sectores de comercio especialmente) (Schiffer 2005; Hidalgo 2003; Rovira 2000, Peters 1984; Stoner 1975).

Volviendo a nuestro argumento de partida, sostenemos que en este período existieron familias dominantes, que no crearon GEF que perduren hasta hoy, aunque muchas de ellas se mantienen como actores relevantes del escenario socioeconómico costarricense. En algunos casos con empresas que no clasifican como GEF y en otros mediante la diversificación estratégica de sus actividades económicas.

Uno de los casos lo constituye la empresa Florida Ice and Farm quien en sus inicios fue una empresa familiar, fundada en 1906 por una familia vinculado con el negocio del café y banano en Costa Rica (hermanos Lindo) y que fue evolucionando (vía fusiones y alianzas con otros miembros de la elite costarricense) hasta convertirse en una empresa que cotiza en bolsa y que para los parámetros que usamos en este trabajo no clasifica como GEF. No obstante, parte de las familias fundadoras (Jiménez por ejemplo) mantienen importantes cargos en la empresa y en línea con esto, algunas publicaciones señalan a esta empresa como una representante de la “vieja oligarquía” y a su familia como actores muy relevantes de la política costarricense (Hess y Moy 1995; Sojo 1995).

Otro caso, en esta oportunidad de diversificación económica, es la familia Sánchez, por ejemplo, quienes aparecían entre los principales exportadores de café en el período 1930-1950 (Peters, 1984) y en la actualidad se les relaciona con múltiples negocios como inmobiliarios, financieros, desarrollos urbanísticos, centros comerciales (Gudmundson, 1990). Como veremos más adelante, esta diversificación ha sido la

forma de responder y sobrevivir a los grandes cambios en el entorno que ha experimentado la historia político-económica costarricense.

Por supuesto que, así como tenemos ejemplos de familias empresarias que evolucionaron, hay otros de familias que cerraron sus empresas. Entre las causas, tenemos tanto aspectos del contexto externo como interno. Entre los primeros podemos mencionar la crisis económicas mundial de 1929, la crisis cafetalera de 1933 o la segunda guerra mundial. En los internos se puede mencionar por ejemplo una serie de regulaciones emitidas por el estado costarricense en 1936 que restringieron sustancialmente la exportación de café, así como la declaratoria de “enemigos nacionales” y confiscación que sufrieron muchos extranjeros (especialmente alemanes) y sus descendientes a raíz de la segunda guerra mundial (Peters, 1984).

A raíz de lo expuesto, concluimos que este primer período de nuestra división histórico-económica costarricense estuvo caracterizado por la presencia de familias empresarias dominantes, con actividades empresariales muy elementales. Aunque esto no se tradujo en GEF específicas que perduren hasta nuestros días, si encontramos algunas familias que han evolucionado y al día de hoy mantienen actividades económicas diversificadas que les permite mantenerse como protagonistas importantes del escenario socioeconómico costarricense.

Período de 1948 a 1978

El período comprendido entre los años 1948 y 1978 fue prolífico para las GEF objeto de nuestro estudio. Sirva como muestra el hecho de que trece de la muestra de veinte GEF fueron creadas durante este lapso.

En 1948 Costa Rica experimentó su última revolución armada, la cual enfrentó políticamente a dos fuerzas opositoras y su desenlace marcó un cambio en el estilo de desarrollo costarricense (Lizano 2008; Rovira 2004, 2000; Hidalgo 2003). Sin entrar a discutir las causas políticas de la revolución, en términos económicos podemos afirmar que el grupo ganador intentó mover al país de un modelo primario agro exportador a uno sustitutivo de importaciones. En esta línea, autores como Hidalgo (2003) han propuesto otras denominaciones, como por ejemplo un modelo “agroexportador

doméstico industrial” por cuanto lo que hubo fue una superposición de elementos estructurales nuevos (propios de la sustitución de importaciones) sobre el modelo vigente previo (agroexportador). Una muestra de esto es que las principales exportaciones costarricenses siguieron proviniendo del campo agrario (Hidalgo 2003).

La visión económica del grupo triunfador se fundamentó en los siguientes pilares: un estado empresario y benefactor fuerte, con fomento a la industrialización sustitutiva de importaciones, leyes de fomento a la industria, incorporación (tardía) al mercado común centroamericano y grandes influencias del capital extranjero en este proceso (Rovira 2000).

En términos de grupos sociales ganadores y perdedores como dijimos el panorama cambió. Entre los ganadores podemos contabilizar a ciertos grupos empresariales industriales nacionales y pequeños comerciantes, en estrecha vinculación con la pequeña burguesía intelectual urbana. Asimismo el capital industrial extranjero. Entre los perdedores podemos incluir a los viejos grupos poderosos como el agroexportador y el importador-comerciante ligados a la oligarquía cafetalera, además de trabajadores y obreros especialmente del sector bananero aglutinados en el partido comunista (Rovira 2004; Lizano 2008; Hidalgo 2007).

Ahora bien, no es posible simplificar este proceso reduciéndolo a una sencilla disputa de dos bloques, pues hubo otros actores relevantes como las clases trabajadoras, la iglesia católica, los sindicatos, entre otros. Además autores como Lizano (1975 citado por Schiffer, 1985) y Cerdas (1975 citado por Schiffer, 1985) señalaron marcadas convergencias entre los grupos en conflicto previamente señalados, ya fuera desde la perspectiva empresarial (por ejemplo grupos económicos que invertían en todos los sectores) así como consanguínea (relaciones matrimoniales entre grupos).

Es de esta forma como producto de la revolución y su resultado, se inicia un proceso de intervencionismo estatal para restar poder a los viejos grupos dominantes y transferirlo a los nuevos. Incluso más allá de los actores sociales, quizá debamos hablar mejor de transferencia entre actividades económicas (Hidalgo 2003). Muestras de ello son por ejemplo la nacionalización de la banca, la ley de protección y desarrollo industrial de 1959; la incorporación al mercado común centroamericano de los años

1960 así como la creación de una gran cantidad de entes estatales y de legislación en diversos campos. Baste una muestra como ejemplo: entre 1950 y 1980 hubo una intensa actividad parlamentaria para regular mercados en situación de oligopolios y monopolios, dándose la aprobación de 1 446 leyes en materia económica (Hidalgo 2003).

Este proceso no estuvo exento de disputas e incluso se reflejó en el campo político pues el grupo triunfador (políticamente agrupado en el denominado Partido Liberación Nacional PLN de corte socialdemócrata) alternó el poder (mediante elecciones libres cada cuatro años) con fuerzas opositoras representantes de los grupos perdedores pertenecientes a los viejos sectores agro exportadores y comerciantes importadores (de corte liberal).

Corriendo el riesgo de simplificar en exceso, podemos afirmar siguiendo a Rovira (2000, 2004) que, entonces a partir de 1948 y hasta fines de la década de 1970 aproximadamente, hubo dos visiones económicas: una impulsada por los grupos ganadores de la revolución con un tinte socialdemócrata (intervencionismo estatal, redistribución del ingreso, y otras medidas de inspiración Keynesiana) versus una impulsada por los grupos perdedores de la revolución, de corte liberal, defensor del libre mercado, empresa e iniciativa privada, rechazando toda participación y/o fortalecimiento del estado en la esfera económica.

Estas diferencias de visión, acaecidas durante el lapso bajo estudio, tienen ejemplos concretos: la pugna alrededor de la ley de fomento industrial de 1959 (impulsada por la Cámara de Industrial y rechazada por la de Comercio), la firma del tratado de integración al mercado común centroamericano (frenado por el gobierno del presidente Echandi 1958-1962 y apoyado después por el del presidente Orlich 1962-1966), el fallido intento, por la oposición del PLN, en el gobierno del presidente Trejos (1966-1970) por modificar la nacionalización bancaria para hacerla mixta (Rovira 1987).

Es relevante señalar que durante el lapso de 1948 a 1970 el PLN mantuvo el control del poder legislativo, alternando el del poder ejecutivo y que a partir de 1970 controló ambos. Esto significa que su proyecto socioeconómico fuera hegemónico y

algo retardado antes de 1970 pero acelerado entre 1970 y 1978, años que precisamente gobernó con total poder en el plano ejecutivo y legislativo. De hecho se reconoce estos ocho años como el clímax del modelo de estado empresario e intervencionista (Rovira 1987).

A la par de este contexto político y económico interno, el externo estuvo caracterizado por los siguientes aspectos. Un período de largo ciclo de crecimiento económico que según diversos autores se originó en 1940-45 y perduró hasta 1967-1971 (Dos Santos 1978 y Mandel, 1978; ambos citados por Rovira 1987). Igualmente se produjo el proceso integracionista centroamericano impulsado por los Estados Unidos de América (EE.UU). Asimismo el precio del café, principal producto de exportación, alcanzó niveles elevados en el mercado internacional.

Este es el caldo de cultivo donde se desarrolla la GEF objeto de nuestro estudio. De hecho, sin perder de vista que Costa Rica es una nación joven, es en este lapso que se produce la mayor creación de GEF incluidas en nuestra muestra: trece empresas, como dijimos. De ellas, cinco se dedicaron al comercio, cuatro a la producción de bienes y cuatro a los servicios (en este caso dos de ellas son empresas de construcción).

Es interesante notar que si bien es cierto en el período bajo análisis el estado intervino bastante en todos los ámbitos de la vida nacional, no se percibe una competencia del estado en los sectores de producción reconocidos implícitamente como privados capitalistas (Rovira 1987). Es bajo este marco que nacen muchas de las GEF que aún hoy perduran, y además muchas otras que crecieron notablemente pero luego en el siguiente período, de nuestra división histórica económica, sucumben por medio de adquisiciones y/o fusiones, tópico que será tratado adelante.

Retomando el período bajo análisis, vemos como el sector comercio fue donde más nacieron empresas incluidas en nuestro listado de las veinte GEF. De hecho las cinco empresas comerciales surgidas en ese período ocupan los cinco primeros lugares por facturación de nuestro listado. Estas empresas precisamente se ubicaron en sectores “no competidores” con el estado (venta de electrodomésticos, automóviles y productos de consumo masivo). Analizando el origen de ellas hallamos cosas muy interesantes.

Por ejemplo en 1971 dos socios, Carlos Monge Herrera y Servio Flores Arroyo, abren un local de venta de electrodomésticos llamado “El Gallo más Gallo”. Con una estrategia de venta a crédito, (apostando por alto volumen y bajos márgenes) y dirigido hacia zonas rurales, este local marcó el nacimiento de dos de las GEF más importantes de nuestro ranquin: Grupo Monge (posición 1) y Gollo (posición 3). Esto por cuanto tres años después de su fundación y teniendo a su haber ocho almacenes, los socios deciden separarse dejándose cada uno cuatro almacenes (Barahona 2006, 2007).

En el caso de Monge Herrera, se trataba de un empleado público “con sangre de comerciante” que había intentado hacer otros negocios pero no le había ido bien y abrió la tienda con sus ahorros personales (Barahona, 2007). En el caso de Flores Arroyo, era un ex empleado de una empresa internacional de comercialización de productos de consumo masivo (Leiva y Guillén, 2012). Lo interesante de ambos casos es que son emprendedores surgidos de sectores sociales “emergentes” y que con base en la evidencia disponible no son asociados con grupos de poder económico tradicionales (Sojo 1995; León 2010; Blanco 2010; Robles 2011; Lizano 2008; Hess y Moy, 1995, 1994). Algo similar ocurre con la familia detrás de la empresa número dos de nuestro ranquin: Grupo Purdy Motor, cuyo principal negocio es la representación de la marca Toyota en Costa Rica y con operaciones pequeñas en otros países. Su fundador fue Xavier Quirós Oreamuno un ingeniero agrónomo quien decidió importar dos carros Toyota para su trabajo pero que ante la facilidad con que logró venderlos decidió incursionar en el negocio (Quirós 2009).

Estos tres casos parecen ser producto de su contexto histórico, es decir una clase media emergente que visualizó oportunidades de negocios en la Costa Rica del período bajo análisis. Indudablemente estas empresas han sabido aprovechar las oportunidades y colocarse en la actualidad como familias empresarias poderosas, atravesando para ello procesos de cambios generacionales, profesionalización e internacionalización de sus operaciones, como veremos adelante.

En el caso del sector industrial igualmente tenemos GEF que nacen a la luz de los cambios experimentados por Costa Rica durante el período de tiempo en análisis. Hay cuatro empresas surgidas en sectores no competidores con el estado (fabricación de alimentos y de productos de limpieza por ejemplo). Tomemos como muestra el caso de

la empresa Irex, fundada por Ricardo Amador Céspedes, un obrero agrícola y de la construcción quien inició prácticamente de la nada su emprendimiento (Leiva, 2012). Otro caso que muestra esa diversidad social es Envases Comeca fundada por Víctor Mesalles Cebriá, un ex ejecutivo expatriado de una empresa extranjera radicada en Costa Rica (revista Summa 2006).

En servicios también tenemos ejemplos como el Meco, hoy en día la empresa de construcción más importante del país, que fue fundada por Carlos Cerdas Araya en asociado con su padre Ángel Américo Cerdas, un pequeño comerciante de piedra y materiales de construcción así como alquiler de maquinaria. En este caso el papel que jugó el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), como cliente de esta empresa en sus inicios fue fundamental (Leiva, 2012b), siendo precisamente el ICE una de las entidades creadas por el gobierno posterior a la revolución de 1948.

Hasta este punto hemos visto casos surgidos a la luz de los cambios sociales de aquella época y entre quienes podemos calificar como “ganadores” del proceso, pero también tenemos casos de grupos “perdedores”, que aun así mantienen presencia relevante en el mundo empresarial. Muestras de ello son el grupo Nación quien se bien es cierto estrictamente nació en 1946 es ligado directamente con grupos de empresarios provenientes de dicha élite perdedora así como Televisora de Costa Rica canal 7 (Sojo 1995; Hess y Moy 1995, 1994; Robles y Voorend 2011).

Como conclusión de este período histórico, podemos afirmar que los cambios sociales y económicos producidos a partir de la revolución de 1948 abrieron un conjunto de oportunidades que algunos notables emprendedores, provenientes de las clases sociales “ganadoras” del proceso, lograron capitalizar y sus hijos se han encargado de consolidar como veremos adelante. A la par de ello también encontramos notables emprendedores, provenientes de los grupos sociales “perdedores”, que igualmente han experimentado un proceso de crecimiento y consolidación de sus GEF.

Período de 1978 a la actualidad

La historia económica costarricense tiene otro punto de inflexión cardinal hacia los finales de la década de 1970 e inicios de 1980 (Robles y Voorend 2011; Vega 1996;

Hidalgo 2003; Rovira 2004, 1987), cuando el país experimenta una de las crisis económicas más complejas de toda su historia. Dicha crisis, catalogada como estructural y no cíclica (Rovira 1987; Hidalgo 2003); puede ser explicada desde diversas aristas.

Por el lado externo, Hidalgo (2003) identifica dos perturbaciones de carácter económico fundamentales: una subida de los tipos de interés internacionales y de la cotización del dólar. El ascenso en los tipos de interés internacionales produjo dos efectos: obstaculizó la entrada de capitales externos e incentivó la fuga de los locales. La subida del dólar forzó una devaluación de la moneda nacional, el colón, con su consecuente aumento en el valor de la deuda externa expresada en colones y el encarecimiento de las importaciones así como traslado de inflación al conjunto de la economía (Hidalgo 2003). Esta conjunción de factores, repetida en varios países latinoamericanos, desencadenó la crisis de la deuda de los años 80s, siendo Costa Rica el primer país en caer en un estado de moratoria o cesación de pagos a la deuda en 1981. Esto indudablemente ocasionó un golpe fuerte en la economía.

Un elemento adicional e importante del contexto externo fue que durante esta época se inició una reconfiguración de la división internacional del trabajo, que entre otras cosas produjo una expansión de la gran empresa corporativa (usualmente de países desarrollados), que en su búsqueda de eficiencia empezó a internacionalizar gran cantidad de sus procesos tanto administrativos como productivos (Rovira 2004). Como se verá adelante esto ha impactado enormemente a los países y en especial a la GEF sujeto de nuestro análisis.

Igualmente, es importante señalar la importancia que, durante esta época, adquirieron en la esfera política costarricense entidades como el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) así como la agencia de cooperación de los EE.UU. (AID), quienes de alguna forma han sido catalogados como actores condicionantes del cambio de modelo de desarrollo acaecido en la Costa Rica del momento histórico bajo análisis (Rovira 2004; Vega 1984).

A la par de las perturbaciones externas, el modelo de desarrollo que había adoptado Costa Rica presentó ciertas debilidades estructurales que se confabularon con

los elementos externos. En palabras de Hidalgo (2003) *“el modelo de industrialización por sustitución de importaciones -adoptado-, había generado una estructura socioeconómica muy rígida, que solo era capaz de mantener su estabilidad, pese a sus contradicciones internas, en un entorno estable y complementario”*. Por ejemplo, el país seguía dependiendo del mercado exterior pero su patrón de inserción no era el más apropiado (Hidalgo 2003). Esto por cuanto, se importaban materias primas, bienes intermedios y de capital, mientras que se exportaban productos agrícolas de escaso valor agregado y poca diversificación. A esto podemos agregar un estado empresario y benefactor que como veíamos tuvo su apogeo en la década de 1970. Otros elementos relevantes eran el sesgo anti exportador de las políticas proteccionistas industriales, el escaso tamaño del mercado local e incluso del centroamericano, y muy relevante también una serie de factores sociopolíticos como fue el conflicto civil que se produjo en Nicaragua, con una guerra fría como telón de fondo y con un país como EE.UU que vio en Costa Rica un aliado en este frente.

En respuesta a la crisis, Costa Rica cambia de modelo de desarrollo radicalmente (Lizano 2008; Rovira 2004, 1987; Hidalgo 2003; Hess y Moy 1994). El nuevo modelo no surgió espontáneamente ni exento de diferencias. Incluso previamente hubo un sub periodo que va de 1982 a 1984 donde se producen una serie de consensos y medidas, que logran llevar estabilidad a la situación económica de crisis descrita en párrafos anteriores (Hidalgo 2003).

No obstante, en 1984 una serie de circunstancias internas y externas ponen de manifiesto la división existente entre los grupos que propugnaban por visiones diferentes de modelo económico: por un lado los defensores de un esquema de liberalización y apertura económica versus por otro lado los defensores de la continuidad del modelo intervencionista (Hidalgo 2003).

Esta división de perspectivas se manifestó en muchos ámbitos, no solo en el económico. Una de las disputas más representativas fue la que se produjo alrededor de la modificación de la ley orgánica del Banco Central que entre otras cosas de aprobarse permitiría la expansión de la banca privada. Debe subrayarse que no era un tema menor, la estatización o nacionalización bancaria de 1948 fue uno de los componentes más

importantes del “*genotipo político ideológico*” que había inspirado el modelo de desarrollo anterior (Hidalgo 2003).

Es así como de esta fase post crisis emerge un nuevo modelo de desarrollo con una orientación neoliberal (Hidalgo 2003; Rovira 2004; Hess y Moy 1994). Este nuevo modelo producto de la crisis ya expuesta, ha sido implementado en Costa Rica con un ritmo desigual o gradual (Rovira 2004). Por ejemplo en los campos de apertura económica, privatización del sector público empresarial y la reforma del sistema financiero ha sido relativamente veloz, mientras que la reforma de estado y las del mercado de trabajo, retardadas. Esto por cuanto como dijimos el proceso de adopción del nuevo modelo no fue por consenso, incluso hoy día hay señales de esas diferencias de visión entre diversos grupos.

Ejemplos concretos de las medidas tomadas como parte del nuevo modelo son los varios programas de ajuste estructural firmados por el gobierno del presidente Monge (1982-1986), así como la liberalización del sector exterior que se articuló en cinco áreas: desmantelamiento del proteccionismo, promoción de exportaciones no tradicionales, fomento a la actividad turística, abandono del tipo de cambio fijo y nuevas formas de integración económica (Hidalgo 2003). Cifras que pueden contextualizar el cambio son las siguientes: en 1945 las exportaciones costarricenses eran en un 84% café y banano. En 1980 las exportaciones tradicionales (básicamente café, banano, azúcar, carne y unos pocos productos agrícolas más) representaban el 57% del total mientras que para 2003 las exportaciones de productos no tradicionales eran el 87% dejando solamente un 13% para los tradicionales. Estos productos no tradicionales eran básicamente nuevos agrícolas (v.g. piña, melón, yuca) así como industriales (Hidalgo 2003; Rovira 2004).

Al día de hoy este modelo sigue imperando en Costa Rica. La agenda de cambios prevista desde 1984 se ha venido ejecutando, para algunos con cierta gradualidad como decíamos, pero lo cierto es que los rasgos esbozados previamente se han ido acrecentando: la canasta exportadora se ha diversificado notablemente, la dependencia de los productos tradicionales es mínima, la apertura de mercados es amplia, se han firmado bastantes tratados de libre comercio (Canadá, México, Centroamérica, EE.EE, Chile, Europa, Singapur, China), el turismo está entre los

principales generadores de divisas, los regímenes de atracción de inversión extranjera directa en sectores de servicios e industria se han consolidado, entre otras cosas. No obstante hay coincidencia en que el modelo de desarrollo sigue en deuda en cuanto a muchos indicadores sociales (Rovira 2004; Hidalgo 2003; Estado de La Nación 2010).

Visto en retrospectiva hay cierta coincidencia (Robles y Voorend 2011; Lizano 2008; Rovira 2004; Hidalgo 2003; Sojo 1995; Hess y Moy 1995, 1994) en señalar como ganadores por el cambio de modelo a ciertos grupos: nuevos agroexportadores, sistema financiero, sector turismo, sector comercial así como el capital transnacional. Por el lado de los perdedores tenemos a los sectores industriales protegidos y productores agropecuarios para el mercado interno. En una posición intermedia se hallan los exportadores tradicionales. No obstante igual que hicimos en el cambio de modelo anterior, quizá debamos hablar más de actividades ganadoras y perdedoras, pues como veremos en este lapso es más marcada aún la diversificación económica de los negocios de las familias empresarias costarricenses.

Es entonces en este contexto, donde la GEF ha tenido que desenvolverse, obteniendo de ello diferentes resultados. Por un lado, tenemos las quince empresas nacidas en las dos fases previas descritas en secciones anteriores de este capítulo. Ellas han crecido y se han visto fortalecidas por medio de procesos de mejoramiento de su competitividad, alianzas, procesos de internacionalización, entre otras cosas. Por otro lado, muchas de las GEF creadas en el período anterior dejaron de existir como tales al ser fusionadas, adquiridas o absorbidas por otras empresas, mayoritariamente de carácter internacional que establecieron operaciones en Costa Rica a la luz del nuevo modelo de desarrollo. Adicionalmente tenemos empresas surgidas propiamente dentro de esta etapa histórica.

En primera instancia, veamos las empresas surgidas en los bloques anteriores y que hoy día permanecen como empresas familiares. En este subconjunto de compañías lo que podemos resaltar es que han sabido acoplarse a los cambios en el modelo de desarrollo y sus nuevos condicionantes. Las estrategias han sido varias: formalización y profesionalización; internacionalización; diversificación; y firma de alianzas estratégicas.

Un ejemplo en el caso de la formalización y profesionalización es Grupo Monge quien implementó desde 1995 un esquema de gobierno corporativo con miembros en su junta directiva externos a la familia, proceso que fue de la mano con el cambio generacional experimentado (Barahona 2007). En el caso de la internacionalización este mismo grupo es ejemplo, pero otras empresas como Purdy Motor, Comeca, Meco, Grupo Nación, Britt o Irex también lo han hecho. En cuanto a la diversificación, también hay varios ejemplos, citemos a Comeca una empresa que nace produciendo envases y que hoy día tiene operaciones en industria, comercio, servicios y agrícola (revista Summa 2006). En cuanto al establecimiento de alianzas estratégicas igualmente hay ejemplos, como el de Cefa que recientemente se alió con un grupo familiar farmacéutico chileno de características muy similares en cuanto a filosofía y visión empresarial (Leiva 2012c).

Por otro lado, en cuanto a las empresas que dejaron de existir en su carácter de familiar, tenemos un fenómeno interesante. En algunos casos las familias se desprenden de su empresa, usualmente las más longeva e insignia de la familia, pero continúan participando activamente en otras ramas de actividad económica.

Es decir, lo que se produce es una transferencia de actividades. En muchos casos las inversiones se hacen en actividades “ganadoras” del nuevo modelo de desarrollo, como son el turismo, los bienes raíces, los servicios a personas, entre otros. Como ejemplo podemos citar a la familia Uribe, quien luego de poseer por muchos años una cadena de supermercados (fundada por el padre, primera generación, en la década de 1960) se alía con la transnacional Walmart a quien luego de algunos años termina vendiendo la totalidad de acciones. No obstante la familia como tal funda la empresa “Grupo Cuesta Moras” que se dedica a diversos negocios en las áreas de servicios financieros, bienes raíces, turismo, entre otros (Sojo 1995; Morales 2005, 2006). Un proceso muy similar experimentó la compañía Durman Esquivel, creada en 1959 como una productora de tuberías y que luego de una primera alianza estratégica con la empresa belga “Aliaxis” termina siendo vendida en su totalidad a dicho grupo. No obstante la familia Durman Esquivel se mantiene en actividades agroindustriales, financieras, de servicios, de tecnología e inmobiliarias, entre otras, por medio de su compañía Grupo Montecristo (revista Mercados y Tendencias 2010; Mayorga 2010).

En forma paralela a lo anterior, otro proceso que experimentó la familia empresaria de la GEF en este nuevo contexto fue la “gerentización” (Robles 2011; Robles y Voorend, 2011), frase acuñada para denotar el proceso por el cual las personas que ocupaban los puestos de presidente y propietario de la GEF asumen el de gerente para el país en la misma empresa, cuando esta pasa a manos de la compañía transnacional. En los dos casos anteriores, familia Uribe y Durman sucedió. Igual fue con la familia Liberman cuando vendió el banco Interfin a la canadiense ScotiaBank. El patrón fue similar en los tres casos: la venta fue precedida por la firma de una alianza estratégica y posteriormente la compra de la mayoría de acciones y al final la totalidad de ellas.

Esta conducta camaleónica de las familias empresarias tuvo una faceta muy interesante y digna de mención aparte, como fue su incursión en el sistema financiero privado, específicamente bancario. De hecho localizamos varios trabajos que analizan esta incursión desde marcos teóricos sociales y antropológicos, con una perspectiva de entender la conformación de grupos de poder y dominación social (Hess y Moy 1995; Robles 2011; León 2010; Sojo 1995; Robles y Voorend 2011). Incluso, no podemos obviar que algunos investigadores han cuestionado este proceso de fortalecimiento del sector financiero, por haberse dado, en algunos casos, en un marco de préstamos blandos y donaciones otorgados por la AID en el escenario de los años 80s del siglo XX (Robles y Voorend 2011; Vega 1984, 1986; Hess y Moy 1995), llegando incluso a ser catalogado como un proceso “nada competitivo y poco glamoroso” (León 2010).

Para nuestro trabajo, sin desdeñar la importancia de los enfoques anteriores, es interesante notar como muchas de las familias empresarias analizadas, incursionaron en actividades del sector financiero, especialmente bancario, en un momento dado (posterior al cambio de modelo suscitado entre los años 1978 y 1984) y posteriormente ante cambios rápidos en el entorno (entrada de los megabancos mundiales a partir de 2006) modifican sus estrategias de participación o directamente se salen de dicha actividad económica.

Por ejemplo, hacia mediados de la década de 1995 había veintiuna instituciones bancarias privadas (Sojo 1995). De ellas, cuatro eran extranjeras y las restantes locales, en las cuales hallamos a varias de las familias de nuestro estudio como accionistas

(Jiménez, Quirós, Garnier, Sánchez, entre otras) (Sojo 1995; Hess y Moy 1995; León 2010). En un período de doce años, si vemos nuevamente el escenario del sector financiero privado costarricense, nos encontramos con que para el año 2007 quedaban 12 grupos bancarios privados, de los cuales solamente dos eran nacionales y los restantes extranjeros. Estos grupos extranjeros ingresaron comprando o absorbiendo los antiguos grupos nacionales. Asimismo como parte de este reacomodo en el sector financiero, emergieron con mucha fuerza dos actores nuevos: un grupo de cooperativas así como entidades denominadas “grupos financieros del sector no bancario privado”. En este último grupo hallamos algunas de las familias empresarias previamente citadas. Por su lado, otras operan actividades financieras que no son supervisadas, al menos directamente, por las autoridades gubernamentales (claro ejemplo es el crédito personal para la venta de sus artículos en la línea comercial).

En cuanto al surgimiento de nuevas empresas en este período, tenemos como dato interesante que solamente hay cinco y todas ellas fueron fundadas antes de 1989. Es decir, hay carencia de empresas que de alguna forma podrían ser denominadas jóvenes, entre las GEF que hemos usado como muestra del objeto de estudio.

Entre esas cinco empresa, dos se dedican al comercio, dos a los servicios (un banco y una constructora) y una a la producción. Esta composición retrata en buena medida, igual que en el bloque histórico anterior, la nueva configuración de la economía costarricense. Esto es, predominio de empresas de servicios y comercio, en detrimento de las fabriles y agropecuarias. Asimismo se mantiene la heterogeneidad en cuanto al origen de las familias detrás de las empresas.

Por ejemplo, tenemos el Banco Improsa, que forma parte del grupo financiero homónimo, creado en 1986 como una financiera y convertido en banco en 1995. Comandado por la familia Ortuño, representante de la oligarquía cafetalera tradicional (Pérez, 1997) y con amplia tradición empresarial, surgió a luz de las reformas al sistema financiero costarricense anteriormente comentado y se ha mantenido hasta la fecha como uno de los pocos grupos financieros que no han sido absorbidos por los megabancos mundiales.

De igual manera en este lapso tenemos empresas surgidas de “nuevos sectores” como el caso de Extralum, una empresa que fue creada por una persona surgida de la clase media, sin grandes antecedentes empresariales o tradición familiar en la materia.

Finalmente, tenemos empresarios de nuevo cuño por completo. Un buen ejemplo sería el grupo Britt. Esta empresa fue formada por Steve Aronson Fletcher, un economista estadounidense involucrado en los negocios desde muy joven, quien decide radicar en Costa Rica y fundar su empresa (revista Summa, 2006). Lo interesante de este caso es que refleja varias aristas. En sus inicios la empresa se centra en un “negocios tradicional”, aunque se le ha reconocido como una firma que ha contribuido en la innovación de dicho sector (Rodríguez, 2007; Correa 2006). Posteriormente su estrategia de diversificación ha hecho que incursione en otras áreas comerciales como chocolates, teatro, turismo y tiendas de regalos en los aeropuertos, que se ha constituido en la parte central de su negocio (Santana, 2011).

Llegados a este punto y después de analizar la proveniencia y continuidad de las familias empresarias detrás de la GEF que hemos analizado, podemos sugerir que la GEF costarricense refleja las condiciones sociopolíticas y económicas de la nación, que han sido producto de cambios contextuales muy relevantes en la historia reciente de este país. En línea con esto, autores como Sojo (1995) y Lizano (2008) sostienen que el escenario sociopolítico costarricense puede definirse como disperso, atomizado y con múltiples grupos de poder tanto emergentes como tradicionales. Algo similar pensamos que puede decirse de la GEF.

3.3 Situación actual y modelo de gestión de la gran empresa familiar costarricense

A lo largo de este documento hemos mencionado que el conocimiento sobre la GEF costarricense es escaso. En un acápite anterior dimensionamos el fenómeno lo cual puede ser visto como un primer aporte. Dijimos que un 2% de las firmas nacionales son grandes (Brenes y Govaere, 2009) y que dentro de ese 2% conviven las empresas

grandes de capital extranjero y las locales, dentro de las cuales podemos ubicar a las GEF.

Posteriormente con base en el ranquin de la revista EKA (2010), más una serie de casos de estudio efectuados por los autores del presente trabajo, logramos extraer algunos resultados para las veinte GEF más importantes en Costa Rica por nivel de facturación. En cuanto a indicadores básicos, logramos establecer que en conjunto facturaron 2 597 millones de dólares el año del estudio, emplearon una media de 927 empleados y poseen una longevidad promedio de 45 años.

En los estudios de caso, pudimos comprobar que son pocas las empresas que aplican completamente las mejores prácticas de gestión para empresas familiares que dicta la teoría. No obstante hay ejemplos muy interesantes de la aplicación de dichas prácticas; gobierno familiar, conformación de junta directiva y políticas de selección de ejecutivos; en empresas como Grupo Monge o Purdy Motor.

La metodología utilizada en este trabajo no permite efectuar inferencias estadísticas pero si podemos sospechar, con cierto fundamento, que la ausencia de las mejores prácticas de gestión de empresas familiares es una constante en Costa Rica. Esto se refuerza con algunos resultados obtenidos por Carrillo y Pérez (2011) que muestran como entre las EF de su estudio son una minoría quienes por ejemplo poseen órganos reguladores de la relación familia y empresa, juntas directivas formalizadas con presencia de personas ajenas a la familia, planes de sucesión, entre otras prácticas. Como mencionamos en su momento ese trabajo de Carrillo y Pérez (2011) no enfocó en GEF pero sustenta de cierta forma la sospecha que esbozamos líneas atrás.

Visto en perspectiva internacional el fenómeno de la GEF costarricense es de pequeña dimensión.

Una muestra de ello son los niveles de facturación y número de empleados. Al revisarlos y contrastarlos con las de otros países se nota claramente que las GEF costarricenses son en la mayoría de casos “actores pequeños” en la escena latinoamericana, ya no digamos mundial (Casanova y Fraser, 2011; Brenes, 2011).

Otra muestra de lo anterior es que comparado con otros países centroamericanos la incursión internacional de los grupos empresariales familiares costarricense es “tímida” y limitada al entorno nacional (Camacho 2012). Al respecto se han esgrimido explicaciones de diversa índole (social, política, económica,) pero lo cierto es que el tamaño de estos grupos familiares en el contexto internacional es pequeño, como se puede notar al compararlo con los restantes países incorporados en esta investigación.

4. Conclusiones

Este trabajo de investigación arrancó con el objetivo general de conocer los antecedentes y el modelo de gestión de las empresas familiares grandes en Costa Rica así como reflexionar sobre las características del capitalismo familiar y su adaptabilidad a la economía global.

Enfocado en cinco objetivos concretos, en el primero de ellos se logró dimensionar el fenómeno de la GEF en Costa Rica y se identificó un grupo de veinte empresas de este tipo que son, por facturación y nivel de empleo, las más distinguidas en el contexto costarricense. El cuadro 2 mostrado en secciones anteriores resume los indicadores más relevantes de dichas empresas. Como se pudo apreciar en total ocho de estas empresas pertenecen al sector de los servicios, siete al comercio y cinco a la producción. Este conjunto de empresas son de cierta forma representativas del escenario actual costarricense y reflejan el desarrollo histórico de la economía costarricense.

Precisamente ese desarrollo histórico y el desenvolvimiento de estas y otras GEF en el devenir del tiempo, fueron los factores analizados para lograr cumplir el segundo objetivo concreto, el cual buscaba determinar la influencia que han ejercido, sobre las grandes empresas familiares, algunos aspectos específicos del contexto histórico-económico costarricense. Tal y como se analizó, dicho entorno ha sido primordial para explicar el desarrollo de la GEF costarricense y la capacidad de adaptación de dicha GEF explica de buena manera su supervivencia y desarrollo.

Pudo apreciarse, con una perspectiva histórica y casos de familias y empresas reales, como la influencia del entorno coadyuva a comprender muchos de los procesos

de creación, expansión, consolidación y en algunos casos muerte de estas empresas en estudio. Esto acorde a como lo estipulábamos en la primera de nuestras proposiciones teóricas en el capítulo respectivo.

Está claro que el entorno es muy importante, pero también es notorio que la capacidad emprendedora y la gestión gerencial han sido vitales de igual manera para explicar el desarrollo de la GEF. Los casos de emprendedores que han tenido la capacidad de ajustar sus capacidades y gestión en las empresas, con el macroambiente en el cual se desenvuelven son dignos de resaltar, tal y como ha quedado documentado en los videos y materiales que hemos generado de empresas como Gollo, Van der Laet y Jiménez, Purdy Motor, Cefa, Irex, entre otros.

La aplicación de modelos de gestión afines a las mejores prácticas de gestión para este tipo de empresas era precisamente el tercer objetivo concreto. Al respecto podemos decir que esas mejores prácticas son aplicadas parcialmente y en la mayoría de los casos de forma escasa. En nuestra segunda proposición teórica señalábamos que esas prácticas eran junto con el entorno, las causas que podrían ayudar a comprender el éxito de estas organizaciones. Como hemos recalcado, la metodología usada no permite inferir pero si se puede constatar que las prácticas de gestión de empresa familiar no están muy difundidas entre las GEF analizadas. Sin duda se abre un espacio para seguir investigando al respecto.

En el cuarto objetivo nos planteamos contrastar la situación de la GEF familiar con sus pares iberoamericanas. Este objetivo se cumple parcialmente por razones que serán tratadas en el informe administrativo. Baste en este punto señalar que la dimensión del fenómeno en Costa Rica es claramente menor así como que, al compararlo con Centroamérica se aprecia un avance relativamente “tímido” y menos agresivo, que sus pares GEF centroamericanas.

En el quinto objetivo teníamos la consigna de proponer acciones de vinculación entre universidad y empresa, aspecto que será tratadas en la sección de recomendaciones.

Podemos entonces a forma de resumen, concluir que la GEF costarricense actual refleja de cierta forma la conformación del sector económico nacional, que ha sido una evolución histórica en la cual se conjugan no solo factores económicos sino políticos, sociales y culturales. Asimismo que la capacidad adaptativa y competitiva de estas GEF, reflejadas en una enorme dosis de capacidad emprendedora y la aplicación de mejores prácticas gerenciales en menor medida, se han combinado con dicho entorno como causas del fenómeno bajo estudio.

5. Recomendaciones

Esta sección recoge las principales recomendaciones emanadas del trabajo, futuros temas de investigación y las limitaciones de nuestro estudio.

En la mayoría de informes de estudios académicos una primera recomendación es estudiar más el fenómeno y a riesgo que sea una verdad de Perogrullo, nuestra primera recomendación va en ese sentido. El tema de la EF y en concreto la GEF es uno poco explorado. Hay esfuerzos muy interesantes en docencia, capacitación y formación pero falta conocimiento científico que proporcione información fidedigna para esos fines y otros. Temas como los modelos de gestión, rendimiento de este tipo de empresas, relación con el entorno son relevantes de conocer en mayor profundidad.

Desde el mundo de la universidad hay mucho por hacer. El tema anterior de fomentar mayor investigación es uno. Acercar las mejores prácticas a este tipo de empresas es una función por antonomasia de cualquier universidad. Pero también nutrirse del saber de esas empresas, que es mucho, y estudiarlo, difundirlo, compartirlo, son acciones necesarias. En concreto proponemos que la universidad en general y el ITCR en particular efectúen las siguientes acciones.

Un fortalecimiento de los cursos de formación libre para emprendedores familiares. Señalamos fortalecer porque ya el Programa de Emprendedores (PE) tiene una iniciativa en ese sentido. Nuestra propuesta es explorar nuevos temas y valorar opciones para expandir la cobertura de dicho programa. Por ejemplo modalidades híbridas que usen exhaustivamente las tecnologías de información y comunicación.

Estrechas lazos con las empresas del sector, ya sea de forma gremial como podría ser la CACEF o con grandes actores como las GEF acá analizadas. Igualmente existe un ligamen, en concreto con la CAFEC, en el programa de formación que maneja el PE así como algunas actividades conjuntas, pero fortalecer ese ligamen podría ampliar las opciones de impactar en estas empresas. En el caso particular de la CACEF no debe olvidarse que su enfoque no es necesariamente dirigido a GEF. Podría por ejemplo pensarse en un mecanismo que permita que estudiantes de práctica de último año puedan ir en condiciones preferentes a este tipo de empresas.

Un aspecto que podría mejorar la conexión y el aporte de la universidad en estas EF sería incluir cursos sobre la temática de empresa familiar en las mallas curriculares de grado y posgrado. Hasta el momento el tema no se ve formalmente en ningún curso, más allá del aporte personal que algún profesor pueda hacer en un tema afín, pero no se ha formalizado, ni contenidos en alguna materia ni mucho menos un curso que trate el tema.

Para los practicantes también hay recomendaciones. Lo primordial es ir incorporando las mejores prácticas de gestión de EF a su función gerencial. En los estudios de casos pudimos apreciar como en muchas empresas el tema al menos está en agenda, pero su avance es lento y azaroso. Sin duda aspectos del diario quehacer, la presión competitiva y, por qué no, las implicaciones personales y familiares que pueden acarrear el tema, han sido obstáculo para un avance más fluido.

Nuestro trabajo tiene limitaciones que deben tenerse presentes. Fue un estudio exploratorio de un tema poco tratado, con una metodología que no permite hacer inferencias estadísticas. Asimismo administrativamente encontramos otros obstáculos que no permitieron ahondar en el cuarto objetivo específico como se explica en el informe administrativo. Otra limitante es la carencia de información, pues en el segmento que analizamos, como señalaba un reportaje periodístico (Camacho, 2012) prevalece una cultura de reserva y discreción aunado a una bajísima participación en mecanismos como la bolsa de valores.

Referencias bibliográficas

- Abouzaid, S. (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Corporación Financiera Internacional, Grupo del Banco Mundial.
www1.ifc.org/.../Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf
- Acuña, V. H., y Molina, I. (1991). Historia económica y social de Costa Rica: 1750-1950. San José: Editorial Porvenir.
- Barahora, V. (2006). "Un gallo con mucha espuela". Revista Summa, 141:34-36
- Barahora, V. (2007). "Un trío pujante". Revista Summa, 162:29-50.
- Benavides, C., Guzmán, V, y Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 14: 78–90
- Blanco, R. (2010). Redes de poder en las transformaciones del sector exportador costarricense en la transición del modelo de sustitución de importaciones al libre comercio: 1982-1996. Tesis de doctorado, UCR.
- Brenes, E. (2011, 22 de junio) Comunicación personal vía correo electrónico. San José, CR.
- Brenes, L., y Govaere, V. (Compiladoras) (2009). El estado nacional de las mipymes costarricenses formales. San José: editorial UNED Costa Rica.
- Camacho, A.C. (2012). Capital tico se queda en casa. Semanario El Financiero. Disponible en http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/marzo/18/enportada3101030.html
- Casanova, L. and Fraser, M. (2011). From Multilatinas to Global Latinas The New Latin American Multinationals (Compilation Case Studies). Interamerican Development Bank. www.iadb.org
- Carrillo, R. (2006). Empresas familiares debe cuidar su relevo. Semanario El Financiero. Sección Gerencia. Consultado en la página: www.elfinancierocr.com
- Carrillo, R., y Pérez, F. (2011). La continuidad la empresa familiar en Costa Rica. Informe final de investigación. Cámara Costarricense de Empresas Familiares (Cacef).
- Carrillo, R., & Pérez, F. (2011). La continuidad la empresa familiar en Costa Rica. Informe final de investigación. Cámara de Empresas Familiares de Costa Rica.
- Casillas, J., y Acedo, F., (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR. Family Business Review 20, 141–162.
- Cerdas, R. (1975). La crisis de la democracia liberal en Costa Rica. San José: editorial EDUCA, segunda edición.
- Chua, J.H., Christman, J.J., and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4):19-39.
- Colli, A., Fernández, P., and Rose, M.B. (2003). National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. Enterprise and Society, 4(1):28-64.

- Correa, D. (2006). *Café con creatividad. Suplemento 20 ideas innovadoras del 2005. Semanario El Financiero, edición 554. Febrero, 2006.*
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas. Argentina: editorial El Ateneo.*
- Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14(4): 532-550.*
- EKA (2010). *Informe de las 500 EKA. www.ekaenlinea.com*
- Estado de La Nación (2010). *Decimosexto Informe Estado de la Nación de Costa Rica. Disponible en <http://www.estadonacion.or.cr/>*
- Fernández, P. (2006). *Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia Económica. Una aproximación a debates teóricos recientes. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 17:45-66.*
- Fernández, P. y Puig, N. (2011). *Grandes negocios familiares en España en el s.XX: claves y debilidades de su evolución reciente. Conferencia dada en el marco de las "Jornadas interdisciplinarias del NIRFF: Un siglo de cambios. Empresas familiares y familias empresarias en América Latina y España en el siglo XX". Barcelona, septiembre de 2011.*
- Fernández, P. and Fernández, M. (2011). *Making room for emerging economies. A comparative approach of the largest family businesses in China, México and Brazil. GCG Georgetown University 5(1):76-93*
- Fernández, P., and Puig, N. (2007). *Bonsais in a wild forest? a historical interpretation of the longevity of large spanish family firms. Journal of Iberian and Latin American Economic History. Año XXV(3):459-498.*
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Bogotá: grupo editorial Norma.*
- Gudmundson, L. (1990). *Campesino, granjero, proletario: formación de clase en una economía cafetalera de pequeños propietarios 1850-1950. Revista de Historia, 21-22:151-206.*
- Herrera, E. (1988). *Los inmigrantes y el poder en Costa Rica. Revista de Historia VI (11): 131-159.*
- Hess, E., y Moy, S. (1994). *Perfil de la nueva estrategia de desarrollo de Costa Rica Revista Ciencias Sociales, 66:69-82.*
- Hess, E., y Moy, S. (1995). *Consideraciones para el surgimiento de una nueva alianza de poder en Costa Rica. Revista Ciencias Sociales, 68:33-40.*
- Hidalgo, A.L. (2003). *Costa Rica en evolución. San José: Editorial de la UCR y de la Universidad de Huelva.*
- Kachaner, N., Stalk, G., and Bloch, A. (2012). *What You Can Learn from Family Business. Harvard Business Review, 90(11)102-106:.*
- Leiva, J.C. (2012). *Entrevista realizada a Ricardo Amador Céspedes, Presidente y fundador de la empresa IREX. 22 de febrero. Oficina IREX, San José, Costa Rica.*

- Leiva, J.C. (2012b). Entrevista realizada a José Alfredo Sánchez Zumbado, Vicepresidente de la empresa MECO. 30 de enero. Oficina MECO, San José, Costa Rica.
- Leiva, J.C. (2012c). Entrevista con Denise Garnier, Presidenta de la empresa CEFA. 29 de mayo. Oficina CEFA, San José, Costa Rica.
- Leiva, J.C. (2012, d). Aprendiendo de los viejos. Semanario El Financiero, 873. Junio de 2012.
- Leiva, J.C., y Guillén, E. (2012). Entrevista realizada a Servio Flores Cacho. Presidente de Grupo Gollo. 14 de junio. Oficina Grupo Gollo, Alajuela, Costa Rica.
- León, A. (2010). Los grupos de poder económico costarricense: ¿quiénes y cómo son? El caso del sector financiero. Informe final de investigación del Instituto de Investigaciones Sociales, UCR.
- Lizano, E. (1975). Cambios sociales y económicos en Costa Rica. San José: editorial Costa Rica.
- Lizano, R. (2008). Quién manda en Costa Rica. Revista Poder. Disponible en www.poder.cr
- Lluch, A. (2013, enero 30). Comunicación personal vía correo electrónico. San José, Costa Rica.
- McGuire, J., Dow, S., e Ibrahim, B. (2012). All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm. *Journal of Business Research*; 65(11):1643-1650.
- Mayorga, G. (2010). Firma Durman Esquivel se retira de Bolsa de Valores. Diario La Nación, San José. <http://www.nacion.com/2010-04-24/Economia/NotasSecundarias/Economia2346340.aspx>
- Morales, S. (2005). Enrique Uribe creció e innovó en los formatos de los supermercados. Semanario El Financiero, San José. http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2005/octubre/30/informe4.html
- Morales, S. (2006). Rodrigo Uribe se aleja de las góndolas. Semanario El Financiero, San José. http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2006/diciembre/17/negocios921895.html
- Pérez, A. (1997). Sombra de abolengo. Revista Dominical del diario La Nación. Disponible en Internet <http://www.nacion.com/dominical/1997/marzo/02/vida.html>
- Peters, G. (1994). Empresarios e Historia del Café en Costa Rica (1930 - 1950). En *Tierra, café y sociedad*. Compiladores: Héctor Pérez Brignoli y Mario Samper. FLACSO - Costa Rica.
- Revista Mercados y Tendencias (2010). Costa Rica: Grupo Montecristo adquiere control accionario del Hospital Clínica Metropolitana. Revista Mercados y Tendencias, San José. <http://www.revistamyt.com/negocios/1629-costa-rica-grupo-montecristo-adquiere-control-accionario-del-hospital-clinica-metropolitana->
- Revista Summa (2006). Especial sobre los 100 empresarios de América Central más grandes, exitosos, prestigiosos e innovadores.

- Robles, F. (2011). Los de entonces ya no son los mismos. Acumulación por desposesión en la última década en El Salvador y Costa Rica. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 37:105-137. Universidad de Costa Rica, Disponible en: www.latindex.ucr.ac.cr/anuario-37/anuario-37-04.pdf
- Robles, F., y Voorend, K. (2011). Los dueños de la palabra en Costa Rica en un contexto de reforma neoliberal. *Revista Rupturas* 1(2): 144-161.
- Rodríguez, O. (2007). Café Britt rompe paradigmas e innova mercado cafetalero. *Diario La República*, 28 de septiembre de 2007.
- Rovira, J. (2004). El nuevo estilo nacional de desarrollo de Costa Rica 1984-2003 y el TLC. En Flórez, M., y Hernández, G. (Eds). *TLC con Estados Unidos: contribuciones para el debate. ¿Debe Costa Rica aprobarlo?* San José: Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad de Costa Rica.
- Rovira, J. (2000). *Estado y política económica en CR: 1948-1970*. San José: Editorial de la UCR.
- Rovira, J. (1987). *Costa Rica en los años 80*. Editorial Porvenir: San José, CR.
- Sánchez, R. (2004). *Estado de bienestar, crisis económica y ajuste estructural en Costa Rica*. San José: editorial UNED.
- Santana, V. (2011). Café Britt: un negocio, diversas identidades. *Revista Summa*, 207: 54-56.
- Schiffer, J. (1985). *La fase oculta de la guerra civil en Costa Rica*. San José: editorial EDUCA.
- Sojo, C. (1995). *En el nombre del padre: patrimonialismo y democracia en Costa Rica*. En Rojas M y Sojo C., “El malestar en la política”. San José: FLACSO.
- Stoner, S. (1975). *La Dinastía de los Conquistadores*. San José: editorial Universitaria Centroamericana.
- Trevinyo, R.N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana*. México: Pearson.
- Vega, M. (1984). La recomposición del bloque en el poder en Costa Rica, la política norteamericana y el Fondo Monetario Internacional (1982-1984). *Coyuntura y perspectivas*. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 10:59-67.
- Vega, M. (1996). Cambios en la sociedad costarricense en las décadas de los ochenta y noventa. *Anuario de estudios Centroamericanos*, 22(2):129-146.
- Weiping, L; Haibin, Y., and, Guangxi, Z. (2012). Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*; 29(4):965-987.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*. Second edition. London: SAGE Publications.
- Zahra, S.A., y Sharma, P., (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review* 17, 331–346.

Anexo 1. Cuadro de investigadores participantes

Investigador	Universidad	País
María Inés Barbero. PhD.	San Andrés	Argentina
Andrea Lluch. PhD.	Conicit	Argentina
Armando Dalla Costa. PhD.	UGPR	Brasil
Carlos Drumond. PhD.	UFPR e UESC	Brasil
Carlos Dávila. PhD.	Andes	Colombia
Paloma Fernández. PhD.	Barcelona	España
Javier Moreno. PhD.	Valladolid	España
Carmen Galve. PhD.	Zaragoza	España
Javier Vidal. PhD.	Alicante	España
Lourdes Casanova. PhD.	Insead	Francia
Allan Discua-Cruz. PhD.	Lancaster	Inglaterra
Mario Cerutti. PhD.	Autónoma de Nuevo León	México
Martín Monsalve. PhD.	Del Pacífico	Perú