



REVISTA DE CIÉNCIAS SOCIAIS

Civitas - Revista de Ciências Sociais

ISSN: 1519-6089

civitas@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio

Grande do Sul

Brasil

Pérez Lizaur, Marisol; Gobantes Marin, Catalina

De viñateros a comerciantes globalizados

Civitas - Revista de Ciências Sociais, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 490-512

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74221657008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **De viñateros a comerciantes globalizados\***

***From vineyard workers to globalized merchants***

***Marisol Pérez Lizaur\*\****  
***Catalina Gobantes Marin\*\*\****

---

**Resumen:** En este trabajo mostramos la historia y la etnografía de una empresa familiar chilena de tamaño mediano, que ha podido competir exitosamente en un entorno globalizado que favorece la actividad económica de las grandes empresas transnacionales. Es también una etnografía diacrónica de una familia chilena descendiente de inmigrantes españoles que da cuenta de la importancia de los linajes y parentelas, así como de su integración con la actividad económica.

**Palabras claves:** Empresa familiar; Chile; Globalización; Linaje

**Abstract:** This paper is a historical ethnography of a medium sized Chilean family firm. The work shows how the enterprise's family capital control, organized around a lineage, has helped the firm to compete fairly in the corporation oriented globalized Chilean economy. The paper is also about the owner's family history in the context of Chilean economic development, providing a diachronic ethnography that shows the relations between economic development, the firm and the family.

**Keywords:** Family enterprise; Chile; Globalization; Lineage

---

\* Este trabajo se realizó gracias al apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT), la Universidad Iberoamericana y la Universidad de Chile.

\*\* Marisol Pérez Lizaur estudió la licenciatura, la maestría y el doctorado (1994) en Antropología Social en la Universidad Iberoamericana de la ciudad de México. Actualmente es profesora investigadora en la misma universidad. Su campo de especialidad es el parentesco urbano, la empresa y los empresarios, especialmente familiares. Sus publicaciones recientes: Con Tania Arce, *El programa de posgrado en antropología social de la Universidad Iberoamericana*, para ser publicado en *Historia de las instituciones de antropología en México*. Esteban Krotz y Ana Paula de Teresa (coords.) en prensa. *Familia y empresa en México: Una visión desde la Antropología*. Marisol Pérez Lizaur (Coord.) México D.F.:UIA. 2010. <[marisol\\_perez@prodigy.net.mx](mailto:marisol_perez@prodigy.net.mx)>.

\*\*\* Catalina Gobantes Marin es licenciada en antropología en la U. de Chile; Magister en Desarollo Urbano y trabaja en forma independiente. <[catalinagobantes@gmail.com](mailto:catalinagobantes@gmail.com)>.

## Introducción

Los trabajos de Arrighi et al. (1999), Smart y Smart (2005) y Chiung-Wen Tsao, (2009) exponen que la organización familiar de las empresas chinas es una alternativa altamente competitiva ante el modelo de organización de las grandes corporaciones. En este trabajo pretendemos mostrar que la empresa tiene grandes posibilidades de éxito si confluye el control familiar del capital, una administración férrea y la posibilidad de contar con un pool de parientes y empleados de confianza, en un entorno económico propicio.

Los estudios sobre la empresa familiar, desde el punto de vista de la administración de empresas han destacado la importancia de los estudios de la gestión y del control del capital en dichas empresas (Chiung-Wen Tsao, 2009; Vilaseca y Aznarez, 2005). Gersick et al. (1997) elaboran un modelo de desarrollo de la empresa familiar, con enfoque sistémico, en el que interconectan la propiedad, la empresa y la familia, reconociendo que ésta tiene un ritmo de desarrollo particular, que incide en la empresa. Sin embargo, no discuten la incidencia del entorno social y económico en la combinación de estos factores. Gupta et al. (2008), en su estudio sobre modelos de empresas familiares alrededor del mundo, destacan la gran variación que existe en estos modelos, pero no discuten la relación que existe entre los modelos de empresa familiar, su entorno y las distintas formas de control y gestión que ocurren en las empresas familiares.

La literatura sobre el desarrollo económico de Chile presenta tres grandes vertientes: por un lado, una que tiende a afirmar que la sociedad chilena ha mantenido un orden social muy desigual e injusto y que las reformas de 1973, acentuaron aun más ese orden de cosas (Zambrano, 2003; Pinto Vallejos y Luna Argudín comp. 2006). Por otro, la literatura ligada a las ciencias de la administración da cuenta del reciente y dinámico desarrollo económico chileno (Martínez Echezárraga, s.f., 2007). Una tercera vertiente es el trabajo de Cecilia Montero Casassús (1997), quien realiza un análisis histórico y sociológico sobre el desarrollo económico chileno y su relación con la aparición de un nuevo tipo de empresarios, a partir de las políticas de apertura comercial.

Este trabajo se inscribe en la tercera corriente de la historiografía chilena. El objetivo es mostrar, con la historia de una empresa familiar mediana, la incidencia de las reformas económicas de orden liberal, realizadas por los famosos “Chicago Boys”, en el desarrollo de la economía, sociedad y empresa familiar chilenas (ver Montero Casassús, 1997, p. 117, 190-192).

Según esta autora (1997, p. 23-28) la nueva sociedad empresarial chilena no se explica únicamente por las reformas económicas neoliberales, sino también porque dichas medidas fueron realizadas en una sociedad con un alto nivel educativo, con instituciones fuertes y un Estado con un proyecto definido. Torche y Wormald (2005) coinciden con Montero Casassús sobre la importancia de la educación en Chile. Según ellos los miembros de la antigua oligarquía y la sociedad chilena en general, apoyadas por políticas de Estado, apostaron a la educación como canal de movilidad social y crecimiento económico. Al mismo tiempo su estudio argumenta que la educación no funcionó como el único factor detonador de los procesos de movilidad social, sino que estuvo acompañado por el acceso a redes sociales. En este trabajo pretendemos mostrar que la educación no fue el único detonador de la economía chilena, sino que las redes, especialmente las familiares tuvieron una gran incidencia en el mismo.

Desde la administración, Sharma et al. (1996, p. 23) reconocen que hay muy distintos tipos de empresas familiares y de familias, así como muchas formas de relacionarse con el entorno. La investigación en antropología lo confirma y da cuenta que el trabajo en las organizaciones modernas se adapta con dificultad a los requerimientos de tiempo y flexibilidad indispensables para los linajes, las familias y las unidades domésticas, mientras que la empresa familiar sí responde con dinamismo a dichos retos (Pérez Lizaur, 1994, en prensa; Serna, 2003; Smart y Smart, 1993). Por lo que se refiere a estudios sobre la empresa familiar chilena, Martínez Echezárraga (2007a) menciona que aproximadamente el 65% de las empresas chilenas son familiares y en otro trabajo (2007) menciona que este tipo de empresas son más exitosas que las corporaciones, pero no discute, ni da cuenta de su organización interna, ni de sus relaciones con el entorno.

Este trabajo viene a llenar un vacío de investigaciones empíricas sobre la incidencia del sistema macroeconómico en el surgimiento de una nueva élite empresarial en Chile (Montero Casassús, 1997, p. 194). Con él pretendemos, con un enfoque diacrónico, realizar una etnografía de una empresa familiar chilena, en la que combinamos y relacionamos la organización familiar con la de la empresa y el entorno social y económico en la que se inserta. En ella destacaremos la incidencia del entorno en las formas de control del capital y en la gestión. Además, la historia de Electricidad Gobantes y de sus dueños, integrantes de la familia Gobantes, dan cuenta que la nueva élite empresarial que menciona Montero Casassús (1997, p. 243-298) no solamente está integrada por empresarios jóvenes con una educación profesional de alto nivel, sino también por descendientes de inmigrantes pobres que aprovecharon las

oportunidades que ha ofrecido el desarrollo económico para crear empresas muy dinámicas.

La información en la que se basa este trabajo es de primera mano, producto de un trabajo de campo de un mes y medio, en Santiago de Chile durante el cual se realizó observación participante y entrevistas a distintos miembros de un linaje dueño de una empresa familiar. Este trabajo también incluyó observación participante en la empresa estudiada.

### **Y crecieron con Chile**

Felipe I Gobantes era viñatero en Logroño, España, migró a Chile en 1916 “porque un vitivinicultor, que no sabía cómo hacerlo, fue a buscar trabajadores a España” de donde se llevó casi al pueblo entero<sup>1</sup>. Su esposa Nemesia y él llegaron con cuatro hijos, trabajó como peón hasta 1919 cuándo su esposa decidió migrar a Santiago para buscar “una mejor vida y educación para sus hijos”. Ella vendía pan y leche en su casa, para mantener a la familia, mientras que Felipe I entró a la red de inmigrantes españoles para conseguir trabajo para él y sus hijos mayores, quienes empezaron a laborar en una ferretería en la Gran Avenida, barrio donde vivían los inmigrantes. El hermano mayor, Plácido, decidió montar un negocio propio y se llevó a sus hermanos Pedro y Luis. A Felipe II, ya nacido en Chile, “le hicieron un examen de cuentas y de leer, a los 13 años, vieron que sabía y también lo metieron al negocio”.

Alrededor de 1930, cuando seguía el auge del salitre y empezaba el declive económico, abrieron una ferretería, en la avenida Matta, donde distribuían materiales eléctricos producidos por unos amigos italianos representantes de la incipiente industrialización chilena. Mas adelante Plácido y Luis montaron sus propias ferreterías en el mismo barrio, mientras que Pedro y Felipe II se quedaron con la grande, de la Av. Matta. En 1950, se especializaron en la venta de artículos eléctricos necesarios para la industria.

Pedro se casó alrededor de 1943 con Inés, una mujer “de alcurnia”, con quien tuvo tres hijos y murió repentinamente en 1965. Esto ocasionó que Felipe II se quedara con dos de los sobrinos en el negocio: Fernando y Alejandro. El segundo estudió para contador auditor y se integró al negocio con un ímpetu nuevo. Entre 1970 y 1980, aprovechando las oportunidades que ofrecía el desarrollo económico (Montero Casassús, 1997, p. 121-123) armó *Electricidad Gobantes S.A.* El capital se subdividió, desde ese entonces, en tres partes: Felipe II, Alejandro y Fernando. Por su parte, Pedro decidió no

<sup>1</sup> Montero Casassús (1997, p. 44) menciona que los empresarios chilenos creadores del desarrollo económico entre 1880 y 1930 eran muy dinámicos e interesados en nuevas tecnologías.

integrarse al negocio, estudió medicina, se especializó como oftalmólogo y actualmente atiende gratuitamente a todos los parientes que recurren a él.

A su vez, Felipe II se casó en 1952, a los 33 años, con Silvia Núñez, hija de un miembro del Partido Radical<sup>2</sup> que trabajó como empleado público en el Ministerio de Tierra y Colonización, y de una profesora normalista, hija de un próspero comerciante. Silvia era trece años menor que él, había terminado sus estudios en un liceo comercial y trabajado como costurera en una peletería, o sea con un nivel educativo y social más alto que el de su esposo inmigrante. Tuvieron dos hijos: Felipe III y Enrique, quienes estudiaron en el Instituto Nacional, escuela de gran prestigio para hombres, posteriormente, estudiaron arquitectura en la Universidad de Chile. Dicho en otras palabras, recibieron una educación de un nivel muy superior al resto de sus primos. Esta formación se reflejó en la selección de sus primeras parejas, especialmente Felipe III, quien se casó con una mujer profesionista, de una familia de profesionales y antiguos terratenientes empobrecidos<sup>3</sup>. Para 2009, Felipe III tiene un despacho de arquitectura, desde el cual construye para la familia y para el negocio, mientras Enrique trabaja en *Electricidad Gobantes*, después que su padre enfermó. Ambos, junto con su primo Alejandro y el hijo de Fernando, toman las decisiones cruciales en el negocio.

De acuerdo con el ritmo de la economía chilena hasta 1973 el crecimiento de la empresa fue lento (Montero Casassús, 1997, p. 75-114) y los ingresos que dejaba eran los suficientes para mantener a los crecientes miembros de los linajes de los dueños, es decir Felipe II y Pedro, así como para apoyar en lo que fuera necesario a los miembros del linaje de Felipe I y Nemesia. El estilo de vida de las familias nucleares de Felipe II y Pedro refleja el nivel de ingresos del negocio. El mejor testimonio de la importancia de la empresa es el hecho que, aunque importante, la ferretería seguía en el local de la avenida Matta, sin haber crecido mucho, así como el relato sobre los barrios y las viviendas que ocuparon Felipe II y su esposa hasta 1973. He aquí las palabras de Silvia:

Cuando se casaron se fueron a vivir a casa de un solterón que vivía solo, en el barrio de San Diego. A ella no le gustó porque se quedaba a platicar con ellos. Se cambiaron a un departamento, pequeño, en

<sup>2</sup> El partido de clase media que inició la transformación social y política chilena (Barr-Melej, 2001). Es importante hacer notar desde el inicio de este trabajo, que a diferencia de lo que ocurre normalmente en Chile, donde la sociedad se encuentra altamente politizada, que es la única referencia directa que los informantes hicieron sobre la pertenencia o simpatía política de los distintos actores involucrados.

<sup>3</sup> En una entrevista Vicente Espinosa (Universidad de Santiago) mencionó que el abandono del campo chileno se inició en 1920, y que los hijos de los antiguos terratenientes se empiezan a “preparar para otra cosa”.

el barrio. De allí se fueron a vivir a una casa que compraron en 1952 que les costó \$180,000 ¡te imaginas! Estaba en la esquina de Vicuña Mackenna con Marín, cerca de la Universidad Católica. Siempre en el mismo barrio, en Av. Matta, antes de entrar al centro, tenían jardín.

Según su nieta, Catalina, a partir de 1970 la situación cambió, veinte años después, les empezó a ir bien en los negocios y con los ahorros de su abuela Silvia, derivados de su trabajo en una peletería, a escondidas de su marido, pudieron comprar una casa

en el nuevo barrio alto: calle Rodrigo de Triana, cerca de la esquina de Avenida Cristóbal Colón con Américo Vespucio<sup>4</sup>. Finalmente, decidieron comprar un departamento y una casa en Viña del Mar, en un buen barrio, donde poder pasar los fines de semana y asegurarse de dejar una herencia a sus descendientes.

Durante la década de 1990 decidieron que sus hijos arquitectos les construyeran un edificio en un terreno de las Condes, donde ocuparon un departamento, hasta que a finales del siglo pasado, le pasaron el departamento a su hijo Enrique y se fueron a vivir a otro más pequeño, presidido por la foto de Nemesia, en Providencia, un barrio de clase media alta.

La historia residencial de Silvia y Felipe II da cuenta que éste, después de trabajar 20 años en la empresa, al momento de casarse, solamente le pudo ofrecer a su esposa el vivir en un cuarto rentado, aunque enseguida, pudieron comprar una casita con jardín en el mismo barrio. Y no fue sino hasta el momento de las reformas neoliberales que, con el trabajo de ambos, pudieron tener acceso a una vivienda en los barrios altos.

La presencia de Alejandro, quien se incorporó a la empresa en 1973, fue crucial. Según Enrique “tiene una gran habilidad para el negocio, tiene la capacidad de adelantarse a todo, tiene mucho *feeling* y es terriblemente desconfiado”. Según el propio Alejandro, en el momento en que “se abrieron las fronteras durante el gobierno militar, en 1973, decidieron especializarse en electricidad”. Especialmente en equipos para las grandes industrias chilenas: la minería, la madera y la construcción, las claves de la economía chilena (Montero Casassús, 1997 p. 217). Además, están los productos que son como el “pan del negocio”, es decir, alambres, tubos, lámparas y equipo pequeño. La decisión fue tomada “en parte, por intuición, había que especializarse,

<sup>4</sup> Es decir en la Condes, un barrio de personas de ingreso alto de la ciudad de Santiago. Según Jorge Ortiz, de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile, a partir de 1950 se empieza a dar una segmentación y una fragmentación social en Santiago que corresponde con un desplazamiento de la población de alto status económico en busca de seguridad.

no alcanzaba la plata, se tomó con el tío Felipe II. Es un negocio de nicho y los competidores eran mas importantes". El secreto del negocio son "las relaciones con los proveedores eléctricos", y tener un *stock* queatraiga a los clientes: "los grandes competidores, en su mayoría extranjeros, no los pueden aplastar, porque no pueden tener todo el stock". Entre las muchas innovaciones de Alejandro, fue el empleo de las computadoras en 1975, que les han servido como una magnífica herramienta para tener el control de toda la operación, los créditos, los inventarios y las sucursales<sup>5</sup>.

Fernando, el hijo de Pedro, murió en 1990, y sus acciones pasaron a su esposa y cuatro hijos: Fernando, Claudio, Cristian y Mauricio, quienes han trabajado en la empresa.

En un entorno propicio a los negocios en 1982<sup>6</sup>, Fernando hijo se integró a la empresa a los 20 años, después de haber estudiado

Administración de empresas en un instituto que quebró. Entró a Gobantes porque no le gustaba hacer nada. Entró como bodeguero, cargador, despachador de mostrador, ayudante de gerente de ventas. Fue a Japón por primera vez en 1985, cuando tenía 22 años, no sabía ni japonés, ni inglés. En Chile no existía ni el fax. En ese viaje aprendió a negociar. Importó de Hitachi. Se fue de Electricidad Gobantes con 24 años. Voy a poner mi negocio solo. Desarrolló el local en Copiapó, La Serena y se asoció con sus tíos. <sup>7</sup>Le fue mal y volvió, a los siete años (1993). Compraba a Gobantes y vendía. No entendía. A partir de entonces, con base en su idea de sucursales, unificaron los locales y ahora tienen doce lugares de venta (en el país), que manejan unificadamente, con las computadoras.

Otro aspecto que innovó fue el de los proveedores. Hasta que él volvió a la empresa los proveedores eran básicamente europeos, pues la norma eléctrica en Chile es la europea. Para comprar iban a la Feria de Hannover, cuando regresó a la empresa, le tocó asistir y

allí se dio cuenta de que el precio de los chinos era de un tercio de los europeos y de los americanos. Regresó, habló con su tío Alejandro y se fue a Hong Kong, con un ayudante. Allí con la ayuda de la guía telefónica empezó a buscar proveedores. Todo en inglés y cotizaron y vieron la oportunidad de negocio. Él no sabía inglés,

<sup>5</sup> Segundo Montero Casassús (1997, p. 193 y siguientes), una de las características de los nuevos empresarios chilenos ha sido una constante renovación tecnológica.

<sup>6</sup> Segundo Montero Casassús (1997, p. 153), a partir de la crisis económica de 1982-1983 la política macroeconómica dio un giro para favorecer a los empresarios nacionales y promover la inversión.

<sup>7</sup> El afán de independencia y de asumir riesgos de Fernando coincide con el perfil de los nuevos empresarios chilenos estudiados por Montero Casassús (1997, p. 273), aunque su nivel educativo es distinto.

pero como es medio aventurero, la hizo. Ahora sabe inglés. Y como es aventurero tienes que saber viajar y necesitas “una señora que te de permiso”.

Su esposa llegó a la universidad, no acabó y actualmente se dedica a “dueña de casa”, así como a apoyar a su esposo en su trabajo.

A partir de entonces, 1999, acude anualmente al circuito de ferias chinas, como la *Lighting and Hardware* de Hong Kong, luego va a la de Cantón.

Antes eran seguidas, pero como son muy listos, ahora lo que hacen es hacer una feria en un lugar y dejar una semana entre esa y la siguiente, para que te quedes y vayas a las fábricas a comprar y luego vayas a la siguiente feria.

Los “*traders*” son quienes mueven a los compradores y los llevan a las fábricas. “Sino visitas las fábricas te pueden estafar”. Al visitarlos directamente en ellas “Descubres quienes son incumplidores, es *feeling*, sabes cuando el gallo va a responder”.

Como el intercambio entre China y Chile va creciendo, el comercio entre ambos países se facilita. “Cada vez compran mas uvas, gracias a las diferencias en las estaciones y a que el nivel económico de los chinos sube”<sup>8</sup>.

Para 2009, *Electricidad Gobantes S.A.* tiene el 15% del mercado nacional del material eléctrico. DANTEL, el 12%, REXEL (los franceses, Flores y Electra), el 25%, EECOL, el 8 % y VITEL, el 8%. El *Homecenter* le hace la competencia a las ferreterías, a ellos concurren los consumidores finales. Un indicador del tamaño de la empresa, es que en plena crisis económica, el volumen de sus ventas en Santiago, durante un mes fue de 770.000 dólares americanos<sup>9</sup>.

En ese entorno, donde los grandes son las corporaciones internacionales, su “*plus*” para mantener sus ventajas competitivas son capitalizar y mantenerse unidos. Desde el punto de vista de la familia y de la empresa ello significa, gastar poco y ahorrar; así como el controlar que el personal sea leal y desempeñe sus actividades en la línea establecida por los dueños (Cfr. Chiang-Wen Tsao et. al. 2009; Vilaseca y Aznarez, s.f.).

<sup>8</sup> El TLC Chile-China fue suscrito el 18 de noviembre de 2005.

<sup>9</sup> No he encontrado una clara definición de empresa mediana en Chile. En el *El Mercurio* (2003) encontré información sobre PYMES y sobre su presencia en el mercado. Según el artículo basado en datos oficiales, las medianas y grandes empresas, en 2001, sumaban sólo el 3% de las unidades productivas, pero eran responsables del 87% de las ventas que se registraron. Según Montero Casassús (1997, p. 230), las grandes empresas son las que venden mas de 1.500 millones de dólares anuales, mientras las medianas se ubican debajo de esa cifra.

De los productos que venden, el 70% están fabricados en Chile por empresas transnacionales francesas, alemanas y estadounidenses<sup>10</sup>, el 30% restante son importados, pagan sobre arancel y les favorece. En los nacionales tienen un 8 % de margen de utilidad, en los importados el 100%, por eso los prefieren. Tienen mucho en inventario por la diversidad de productos que les demandan, por eso tienen bodegas grandes. “Lo que venga a buscar alguien lo tienen, lo van a encontrar, es el secreto”. Para *Electricidad Gobantes* los socios son los proveedores, no los clientes, ya que cuando el negocio cambió de pequeño a grande perdieron el contacto personal con ellos. Mas bien, *Electricidad Gobantes* representa el canal de distribución de los proveedores con quienes tienen “un compromiso de honor” que esperan que el proveedor cumpla, es decir, que venda a través del distribuidor, es decir ellos.

Según Alejandro: “Las relaciones tienen que ser buenas con todos, especialmente con los proveedores. Los ejecutivos de las compañías extranjeras son chilenos y extranjeros”. Los Gobantes tienen mayor afinidad con los chilenos.

En *Electricidad Gobantes* no tienen contacto con los consumidores finales, sus consumidores son los contratistas, quienes hacen las instalaciones a los consumidores finales. “El cliente sabe lo que quiere”. La empresa da asesoría técnica muy básica, “los contratistas saben su cuenta y también las empresas, llegan y piden”. La ventaja competitiva de *Electricidad Gobantes*

es que tienen lo que piden, por eso requieren de bodegas y de un gran stock. El único ingeniero que tenían se murió. ¿Cómo haces tu iluminación? El instalador (contratista) es quien sabe y compra. Saben perfectamente lo que necesitan, van a pelear el precio.

Así, la única capacitación que requieren los vendedores de la empresa es saber pelear el precio.

### **“La gestión y el control de la propiedad son una sola”**

Los Gobantes tienen muy claro, con base en su experiencia, que la fortaleza financiera del negocio y el control del capital son fundamentales para mantenerse en el mercado y estas condicionantes implican gran unidad entre los dueños<sup>11</sup>. El control de la propiedad de *Gobantes S.A.* está en tres grupos: Alejandro, los hijos de Fernando y la parte de Felipe II, que actualmente es de sus hijos Felipe III y Enrique. Para cumplir con las leyes fiscales chilenas y al

<sup>10</sup> Según Montero Casassús (1997, p. 117) la política económica durante el gobierno militar favoreció la inversión extranjera.

<sup>11</sup> Vilaseca y Aznarez (2005) mencionan que una de las condiciones para el buen desarrollo de la empresa familiar es el control del capital.

mismo tiempo poder disponer de las ganancias sin pagar muchos impuestos, *Gobantes S.A.* está integrada por muchas pequeñas empresas inversoras: *Inversora La Rioja, Miami, Gobantes Arquitectos, Electricidad Gobantes, Vehículos Logroño*, etc.

Don Felipe II enfermó en 2001, pero antes, pasó la propiedad de la empresa a sus hijos. El proceso tardó diez años. Para cumplir con la ley fiscal chilena que grava con altos impuestos a la herencia y a la donación, tuvieron que simular una venta de acciones a bajo precio, que ellos pagaron con el producto de su despacho de arquitectos. A su vez, ellos y sus primos han ido simulando la venta de acciones a sus hijos, con el fin de ir traspasando la propiedad y al mismo tiempo evitar los impuestos de herencia y donación (ver ley de herencias, 2006). Por ejemplo, Felipe II le preguntó a una de sus hijas si no le importaba tener acciones a su nombre, a cambio, ella recibe una pequeña cantidad anual como dividendo de sus acciones, que equivale a su “mesada”<sup>12</sup>.

Menciona Felipe III: “En *Gobantes Electricidad* hay un directorio<sup>13</sup> que no funciona en la realidad, ¡te imaginas mi papá! Las decisiones se toman entre un primo (Alejandro), un hermano (Enrique) y otro primo (Fernando) y consultamos con mi papá”. Sabe que se hacen las actas “para cumplir con el ritual”; pero no sabe ni quién, ni cómo se hacen. Posteriormente averigüé que Alejandro es el encargado de redactarlas para cumplir con la ley<sup>14</sup>.

Uno de los principales objetivos de la gestión “es buscarle puestos a los herederos y a los miembros de la familia”. Hasta 2009 han trabajado en la empresa 19 descendientes de Felipe I y Nemesia, de los cuales cinco son mujeres. De éstos, solamente dos, entre ellos una mujer, son descendientes de los hermanos Gobantes que nunca trabajaron en la empresa. Al mismo tiempo, muchos de los parientes que aparecen en nómina en realidad no trabajan en ella, lo que ocurre es que es una estrategia de los dueños para sacar dividendos del negocio, dentro de la ley. Por ejemplo, dos de las hijas de uno de los dueños aparecen en nómina pero no trabajan en la empresa<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> En Chile encontré muy difundida la costumbre entre los empresarios y gente de dinero, de que los padres pasan a sus hijos una “mesada”, es decir una cantidad de dinero mensual para cubrir sus gastos de vivienda, alimentación y educación.

<sup>13</sup> Consejo de administración o board.

<sup>14</sup> En la literatura sobre empresa familiar se da una gran discusión acerca de la composición del consejo de administración y las relaciones con la familia y la empresa y su importancia en la toma de decisiones críticas, ya que éstas tienen que responder a las necesidades de ambas (Hsiang-Lan Chen y Wen-Tsung Hsu, 2009). Lomnitz y Pérez Lizaur (2006) encontraron que en las empresas estudiadas por ellas los líderes de la empresa y de la familia tomaban las decisiones generalmente a favor de la familia y que los consejos, eran un ritual.

<sup>15</sup> Algo semejante encontraron Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006) y Pérez Lizaur (1994) en las empresas familiares mexicanas.

Esta situación permite apreciar el hecho real que de las cinco mujeres que dicen trabajar en la empresa, en realidad lo hacen tres, lo cual indica la tendencia de los propietarios a preferir a los hombres en la gestión del negocio sobre las mujeres. Lo cual corresponde con la tendencia de la familia chilena a que la mujer se ocupe de las labores domésticas, mientras el hombre trabaja (Valdés et. al., 2005, p. 187; 2006, p. 112-113). Esto no quita que los Gobantes se hayan adaptado a los cambios, por ejemplo, Felipe II le ofreció a una de sus nietas trabajo en el negocio, y un tema recurrente entre las mujeres de la cuarta generación, ya muy preparadas, es la posibilidad de integrarse a la empresa.

Esto en cuanto a los descendientes de los propietarios. Pero también encontré miembros del linaje<sup>16</sup>, de todos los descendientes de Felipe I y Nemesia, así como parientes de ellos y de los afines, que trabajan en la empresa como empleados asalariados que entran desde abajo. “Se les da trabajo a los parientes cuando tienen problemas”<sup>17</sup>. Por ejemplo, el hijo de Luis y los hijos de Pedro, el oculista, trabajan en la empresa, así como también, el sobrino de la primera esposa de Felipe III, quien entró desde abajo y ahora es asistente de administración de la sucursal de Copiapó y “se le ve como de la familia”. O bien, el hijo de la cocinera de la abuela Silvia es quien está en el centro de distribución, ya que se le considera leal. En otras palabras, los miembros del linaje Gobantes representan un “pool” o sea un conjunto de personas entre las cuales se puede seleccionar empleados de “confianza”, aspecto básico para la operación de la empresa<sup>18</sup>.

Según Felipe III, sin precisar qué entiende como “familia”: “el 90% de la familia vive del negocio”.

### **“Este es el secreto del negocio, acabarte la tinta, y no emplear plumas más caras”**

La permanencia en el mercado de los Gobantes requiere de capital para crecer, un pool de gente de confianza y un sistema de gestión que asegure el

---

<sup>16</sup> Hanono (2007) describe la operación de una empresa judeo mexicana, en la que los descendientes de los fundadores tienen el control de la propiedad y el derecho a ocupar puestos de gestión. En ella también tienen cabida parientes consanguíneos y afines de los descendientes.

<sup>17</sup> Esta situación es común en las empresas familiares mexicanas, Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006), Pérez Lizaur (1994) y Hanono (2007).

<sup>18</sup> Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006) y Hanono (2007) destacan la importancia de la confianza en las empresas familiares, pero este factor no es privativo de ellas, C. Bueno (2003) y E. Bilbao (en prensa) hacen lo mismo para las grandes corporaciones.

control de las operaciones y el prestigio comercial de la firma, es decir, de capital social<sup>19</sup>.

El control del capital dentro del linaje de los fundadores y la posibilidad de seleccionar empleados de confianza dentro de un pool de parientes y allegados son estrategias básicas del negocio; pero también es vital el prestigio: *Electricidad Gobantes* es una empresa “super seria”, su política es “mercancía recibida, mercancía pagada” a los siete días, ello les permite recibir descuentos y ofrecer un mejor precio y no tener que pedir crédito a nadie. Con base en esta política de seriedad y frugalidad han podido capitalizar, así como crear un prestigio de solidez y seriedad, otra de sus ventajas competitivas en el mercado (Cfr. Vilaseca y Aznarez, 2005).

En *Electricidad Gobantes* entre todos, es decir, los Gobantes que forman parte del directorio, toman las decisiones, “es muy especial, todos tienen injerencia en todo”. Sin embargo, eso no quiere decir que no exista cierta división de funciones: Alejandro tiene la visión completa del negocio, idea y diseña controles; “Fernando es quien decide qué traer, conoce a los proveedores, anda investigando qué productos y controla la logística” y Enrique se ocupa de manejar el dinero, los créditos y la política de personal.

La gestión es rápida, “es cosa de sensibilidad, no de manual”, así como de confianza y lealtad, la “confianza es igual a tranquilidad, significa que puedo operar en forma”, es decir, con certeza, elemento básico para operar un negocio y crecer. Y en boca de un Gobantes, “en forma” quiere decir de acuerdo con las normas establecidas por ellos.

Los directores de *Electricidad Gobantes*, especialmente Felipe III quien trabaja fuera, tienen muy claro que las empresas, al crecer, llegan a un punto de inflexión en el que necesitan profesionalizarse. Proceso que implica, entre otras cosas, la sistematización que cuide los intereses familiares críticos, para permanecer en un mercado dominado por las grandes organizaciones transnacionales<sup>20</sup>. Con base en ese conocimiento, derivado de su experiencia encuentran que nada de lo que dicen en los cursos universitarios sobre empresa

<sup>19</sup> Según Bourdieu (1980) el capital social equivale a las relaciones sociales, básicas para la operación de un negocio. Pero esto también implica un conocimiento sobre cómo hacer las cosas y un prestigio social. (Ver Adler Lomnitz y Pérez Lizaur 2006, Pérez Lizaur 1994 y Hanono, 2007).

<sup>20</sup> Segundo Luhmann (2005) una organización es un proceso concatenado de toma de decisiones y tienden a organizarlo todo. Las organizaciones tienden a dominar los sistemas políticos y económicos modernos. Las grandes corporaciones internacionales son organizaciones. Por otro lado, las empresas familiares, son otro tipo de organizaciones con una organización muy distinta a la de las grandes corporaciones transnacionales, su competencia (ver Pérez Lizaur, en prensa).

familiar les sirve ni a ellos, ni a la empresa.<sup>21</sup> Felipe III tomó un curso sobre empresa familiar en la Universidad Católica y encontró que “era pura teoría ajena a la realidad, dicen que se supone se separa la propiedad de la gestión y eso no es cierto”. Según ellos, “en la empresa familiar por mas servicios que uno contrate, no sirven, los controles fallan”, por lo cual tienen que estar constantemente pendientes y contratar personal leal a la empresa, es decir “de confianza”.

Las instalaciones físicas de la empresa son un testimonio claro del éxito de sus políticas de gestión. La matriz de *Electricidad Gobantes* ocupa una esquina sobre avenida Matta, su lugar original, en un barrio en el centro de Santiago que se ha especializado en negocios de equipo para la industria y la construcción. La extensión es de 5.000 mts<sup>2</sup>, se integra por un gran local, de reciente construcción, en el que se atiende al público, además cuenta con bodegas y oficinas. En la acera de enfrente hay un estacionamiento para clientes y personal. Las oficinas, construidas y diseñadas por Felipe III y Enrique, se dividen en cuatro secciones. La primera es una sala cerrada con un gran número de computadoras atendidas por secretarias, desde donde controlan el inventario, los pedidos y las sucursales. La segunda se compone por algunos cubículos ocupados por hombres, todos con su computadora. La tercera, en la planta alta, es un espacio amplio y cerrado, en el que hay tres grandes privados, constantemente abiertos, atendidos por una secretaria. Son las oficinas de Enrique (quien ocupa el que fue de su padre), Alejandro y Fernando. Este espacio, decorado con gusto, tiene grandes ventanales al exterior y de sus paredes cuelgan las fotografías de las distintas sucursales y el logo de la empresa, todos diseñados y construidos por Felipe III y Enrique. En los tres privados hay una pantalla de televisión desde la cual se observa continuamente lo que ocurre en todas las instalaciones y fotos de los distintos miembros de las familias nucleares de cada uno de los ocupantes y de sus padres. En el de Alejandro hay una gran caja fuerte y se escucha música clásica de fondo. La cuarta es una gran sala de exhibición, en donde dan

comidas para los proveedores, chinos, alemanes, españoles. Un alemán comentó que ellos tenían la sala más grande de exhibición que había conocido. Es espectacular para los proveedores. Los españoles son quienes más se apantanlan.

---

<sup>21</sup> Las escuelas de negocios en los E.U. se iniciaron para formar profesionales encargados de la gestión de las grandes corporaciones, o bien de transformar las empresas familiares en corporaciones, en un entorno norteamericano (Ver Chandler, 1977; Pérez Lizaur, en prensa.). En Chile, la Universidad Católica se ha destacado en la formación de profesionales en la gestión empresarial.

Las instalaciones se encuentran fuertemente vigiladas, por el personal especializado y con cámaras de televisión. Todo el personal, salvo los Gobantes y los hombres de los cubículos, están uniformados de acuerdo a su función en la empresa. Hace 25 años empezaron a abrir sucursales en todo el país que, recordemos, tiene 4.000 kms de largo. Para 2009, tienen doce sucursales, ubicadas en distintas regiones y muy alejadas unas de otras: Antofagasta (bodega), Calama (bodega), Copiapó y La Serena, (al Norte); en Santiago tienen dos además de la casa matriz en Av. Matta (comunas de Nuñoa y Maipú), Viña del Mar (cerca de Santiago); Rancagua, Chillán y Puerto Montt (al Sur). Las controlan por medio de la computadora y con visitas constantes. Además, dos de ellas son administradas por “gente de la familia”: Viña, por un hermano de Fernando, Copiapó por un sobrino político de Felipe III, y las bodegas de importación por el hijo de la antigua cocinera de Silvia. Todos personal de confianza.

En 2001, ante la enfermedad de su padre y con el apoyo de su hermano, Enrique dejó el despacho de arquitectura y se integró a la empresa para cuidar sus intereses. Al integrarse al negocio se percató que no existía ningún manual escrito, de acuerdo con el conocimiento que había adquirido a través de su experiencia y la de su hermano. En respuesta, y con el afán de sistematizar los procedimientos, se ha dedicado a escribir los sistemas de control y a difundirlos entre el personal. Además ha tratado, con dificultades, de influir en el área de personal “metiéndole algo humano que no tenía, procurando que la gente se ponga la camiseta” y asegurar una gestión “de confianza” (Ver Bueno, 2003; Chiung-Wen Tsao, 2009)

Según él “la política salarial y de prestaciones es mala” y sus compañeros directores “no quieren mejorarla, tienen otra mentalidad. Tienen el concepto de maximizar.” A pesar de ello, en la empresa nunca se ha formado un sindicato, porque “simplemente no se permite”, porque se privilegia la lealtad, a lo formalmente establecido<sup>22</sup>. Hay varios tipos de empleo: el administrativo, con buen sueldo; los vendedores, con comisiones; y los despachadores de bodega, quienes perciben un sueldo mensual de entre 300 y 400 dls<sup>23</sup>, más prestaciones.

<sup>22</sup> Independientemente de que las legislaciones laborales mexicanas, chilenas y de otras naciones que apoyan la existencia de sindicatos proponen cuidar el bienestar de la clase trabajadora, la globalización ha ido atada con la flexibilidad en el empleo y el debilitamiento de los sindicatos. Según Zambrano (2003) esto ha ocurrido en Chile. En ese sentido, llama la atención, quizás como temática de investigación, el hecho de que en las empresas familiares lo que se busca evitar es la existencia de sindicatos. Montero Casassús (1997, p. 274) menciona que una de las características de los nuevos empresarios chilenos es el ser conservadores en materia laboral.

<sup>23</sup> El sueldo de una nana (empleada doméstica) “hacia adentro” oscila entre 300 y 600 US dólares. (*El Mercurio*, Clasificados económicos, p. 21, 6 octubre 2007)

El que tiene contacto con el cliente es el vendedor quién los invitan a comer. Los Gobantes monitorean a los clientes a través de los vendedores de “mesón y los viajantes” y los capacitan constantemente para cuidar los precios. Las comisiones que derivan de su trabajo han sido lo suficientemente interesantes para motivar su presencia en la empresa, hay vendedores que llevan 25 años con ellos.

Sin embargo, la principal misión de Enrique es tomar las decisiones sobre el crédito a los clientes, tal como lo hacía su padre, ocupación clave para la fortaleza financiera y el crecimiento del negocio. Durante todo el día desfilan vendedores por su privado solicitando que apruebe las ventas a crédito más allá de los límites establecidos. Revisa los papeles, consulta las bases de datos en la computadora, si lo considera adecuado, aprueba y firma la solicitud, con una gran rúbrica, con tinta verde. Pero no solamente atiende a los vendedores de la matriz, sino también de todas las sucursales, a través del teléfono o la computadora. Si no está él, “siempre hay una persona de apellido Gobantes quien toma la decisión”.

Los Gobantes han establecido los criterios para otorgar créditos con base en su conocimiento y experiencia, apoyados por tecnologías novedosas. Han establecido límites por tipo de cliente que los vendedores respetan; cada vez que alguno pretende un crédito mayor o que aparece un cliente nuevo, recurren a Enrique para su aprobación. Los datos de los clientes conforman una base de datos electrónica interna. El historial del cliente contiene un registro histórico de sus relaciones comerciales con *Electricidad Gobantes*, qué obra está ejecutando (con su contrato respectivo), sus antecedentes comerciales, el balance de la empresa, su declaración de impuestos, tres declaraciones de IVA y la escritura de la sociedad. Enrique consulta esa base de datos, cuando es necesario, y complementa la información con la información que una empresa especializada, a la que pagan por sus servicios de información comercial y verificación de cheques (DICOM<sup>24</sup>), le da sobre el cliente. Pero sobre todo, Enrique basa sus decisiones en su experiencia y conocimiento.

Según Enrique parte de los problemas de la empresa se derivan del paso de la empresa de pequeña a grande, porque ha implicado que las relaciones personales se vayan perdiendo. Su “padre era solidario, ayudaba, tenía contacto personal con el personal, los clientes y los proveedores”. El tamaño actual lo dificulta, aunque procuran establecer una comunicación constante con el personal, con base en la confianza.

---

<sup>24</sup> <<https://www.dicom.cl/dic/hom.01/pag/p.dic.hom.new-home.htm>>.

### **“Hace falta una familia real atrás”**

La empresa ha crecido muy ligada al desempeño de la macro economía chilena. Su crecimiento y éxito se han acompañado por el crecimiento demográfico, los cambios económicos, sociales y de estilo de vida del linaje o familia, como la llaman los Gobantes. La familia nuclear de inmigrantes pobres de 1916, para 2009, es un linaje compuesto por los 209 descendientes patri y matrilineales de Felipe I y Nemesia<sup>25</sup>.

Al mismo tiempo esto no quiere decir que todos los miembros del linaje tengan el mismo estilo de vida, ni acceso a las ganancias del negocio. Como expuse en páginas anteriores, son solamente los descendientes directos de Felipe II y de Pedro los dueños y controladores del capital, quienes tienen acceso a los dividendos. Mientras tanto, el resto de los miembros del linaje saben que, de ser necesario, pueden recibir ayuda y apoyo de los dueños de la empresa. Esto ha significado que los primeros hayan podido salir de su barrio de origen en el centro de Santiago y establecer sus residencias en los barrios afluente como Providencia, las Condes y la Reina; mientras que, muchos de los segundos, han permanecido viviendo en el centro en los barrios de inmigrantes a los que llegaron Felipe I y Nemesia<sup>26</sup>.

Los cambios generados en la empresa, en particular después del crecimiento ocurrido a partir de 1973 que coinciden con los cambios en las políticas económicas desarrolladas por los “Chicago Boys”, han implicado un aumento considerable en los ingresos y estilos de vida de los descendientes de Felipe II y Pedro. Los relatos de los entrevistados, especialmente los de las mujeres, dan cuenta clara de los cambios ocurridos en el linaje y las familias que lo integran. Felipe I y Nemesia, sin educación, a pesar que él no era muy trabajador y ella tenía que vender leche y pan para sostener a sus hijos, permanecieron casados hasta que él murió. Hecho que implicó que tanto ellos como sus hijos vivieran en la frugalidad en el barrio de inmigrantes, hasta que las condiciones económicas y políticas chilenas les permitieron otra opción.

La siguiente generación, con una educación un poco mayor a la de sus padres, permaneció en la frugalidad, pero con un cambio en las relaciones de pareja. Encontramos un caso en que se rompió un matrimonio, el de Plácido.

<sup>25</sup> Este número implica no solamente a los descendientes matri y patrilineales de Felipe y Nemesia, sino también a sus esposos y esposas y a sus ex.

<sup>26</sup> Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006) encontraron que los miembros de un linaje de empresarios de la Ciudad de México hacían algo semejante, es decir, mientras los más afluente económicamente salían de los barrios tradicionales del centro de la ciudad hacia los de “moda”, aquellos con menos recursos se quedaban en los barrios originales.

Por lo que se refiere a la residencia de los miembros que iniciaron sus familias en el barrio solamente a partir de 1973 algunos pudieron mover sus residencias a otros mejores. Entre los miembros de la tercera generación, nacidos a partir de 1942, destacó la educación recibida por los hijos de Felipe II. Gracias a la influencia de su madre Silvia quien provenía de una familia con un nivel educativo diferente al del resto de los Gobantes. También encontramos un mayor número de divorcios, que correspondieron en tiempo, al cambio que se dio en sus ingresos, de familias de clase media, a familias que empezaron a percibir ingresos muy superiores a los que estaban acostumbrados. Sobre estos cambios Silvia comentó “que ella era muy rara, tenía dos hijos y cuatro nueras; ella no pregunta simplemente quiere”. Mientras que en la empresa la frugalidad y el ahorro permanecieron hasta 2009 como el gran valor, algunas de las familias gastan el dinero en los hijos, aparentemente sin mucho control<sup>27</sup>.

Estos cambios, tuvieron consecuencias en la cuarta generación, especialmente entre algunas de las familias de descendientes de Pedro, aparecen serios problemas familiares<sup>28</sup>, que han marginado a algunos hombres de la posibilidad de integrarse como sucesores en la empresa. Por otro lado, el acceso a la educación en colegios y universidades de prestigio<sup>29</sup> ha despertado entre algunos jóvenes Gobantes, hombres y mujeres, un espíritu de independencia y de crítica a las formas familiares y de trabajo de sus padres o abuelos<sup>30</sup>. La combinación de todos estos factores se ha expresado, desde el punto de vista familiar, en un desinterés por los asuntos familiares. Por el lado de la empresa, en una escasez de posibles empleados y, lo que es mas importante, de sucesores en la gestión empresarial, vital para la sobrevivencia del negocio. Es paradójico cómo, especialmente entre algunos jóvenes Gobantes que en muchos casos

<sup>27</sup> La vida familiar de los Gobantes aparece como mas semejante a la de las clases medias chilenas que a la de los nuevos empresarios que describe Montero Casassús (1997, p. 240-298), en cuanto estos últimos son muy conservadores y católicos.

<sup>28</sup> Según Valdés et. al. (2005 y 2006) en Chile, especialmente entre la clase media se aprecia una búsqueda de un tipo distinto de familia nuclear y de estilo de vida. Los divorcios, las uniones libres, los hijos fuera del matrimonio y otros problemas son comunes, mientras que en la clase alta se procura buscar la igualdad y la comunicación en las parejas.

<sup>29</sup> Según Torche y Wormald (2005) el acceso a la educación en Chile ha representado un canal seguro de movilidad social, pero también mencionan que este factor tampoco ha asegurado la tan apreciada igualdad social, ya que el acceso a una mejor educación, tiene que ir acompañada por oportunidades sociales, para representar un verdadero canal de ascenso social.

<sup>30</sup> El comentario de Felipe acerca de que los cursos sobre empresa familiar que llevó en la U. Católica no respondían a las necesidades de la empresa, corresponde con lo que se enseña en las universidades modernas, en Chile, en México y en muchos otros lugares, sobre la empresa familiar: se la hace ver como algo anticuado y poco eficiente, puesto que no corresponde con el modelo de organización tipo americano (Ver Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006; Pérez Lizaur, en prensa).

reciben mesadas con recursos generados por *Electricidad Gobantes*, aparecen estos cuestionamientos, pero no un claro interés por luchar por la empresa.

Estos cambios, diferencias en educación y estilos de vida, así como de conflictos no aparecen solos, los relatos también dan cuenta de un proceso de segmentación familiar por ramas, educación, ingresos y estilos de vida que aparentemente van carcomiendo la unidad del linaje, lo que puede implicar problemas para la empresa. Recordemos que la unidad del linaje de Pedro y Felipe II es vital para el control del capital, y por ende su sobrevivencia en un entorno poco favorable para la empresa mediana y pequeña<sup>31</sup>. Cualquier escisión entre los controladores del capital, podría incidir en la posibilidad de competir con las grandes corporaciones transnacionales que dominan el mercado, que significaría perder el estilo de vida que tan difícilmente han logrado los miembros del linaje.

Esto sobre lo que se refiere al control del capital, pero la unidad del linaje también implica la posibilidad de la existencia de un “pool” de posibles candidatos a empleados de confianza, también vital para la empresa. Ante ello, y paralelos a las fuerzas centrífugas, aparecen dos factores centrípetos que tienden a unir a los miembros del linaje:

En primer lugar, encontramos a las mujeres y hombres centralizadores.<sup>32</sup> Mi información de campo me permitió distinguir a tres mujeres, una de cada generación que circulan información sobre los parientes y que interceden por ellos ante los directores de la empresa; especialmente dos de ellas. Silvia y una de sus actuales nueras aparecen como centros importantes de información. La tercera es una mujer joven y muy preparada de la cuarta generación, que como tal, es crítica del sistema, pero al mismo tiempo por su preparación y cercanía con los personajes centralizadores de la familia se ha ido convirtiendo, sin percatarse mucho, en una mujer centralizadora. Estas mujeres, permanecen en contacto con un considerable número de miembros no solamente del linaje de Pedro y Felipe II, sino de todos los descendientes de Felipe I y Nemesia de quienes derivan información que circulan entre los directivos de la empresa. Y como mencionó Silvia: “ella no pregunta, simplemente quiere”.

A diferencia de lo encontrado en los linajes en México<sup>33</sup>, los hombres, especialmente Felipe II (padre) y Felipe III (hijo), son figuras muy importantes

<sup>31</sup> *El Mercurio*, 31 julio 2003

<sup>32</sup> Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006) y Hanono (2007) encontraron en linajes de empresarios mexicanos y judeo-mexicanos la presencia de mujeres centralizadoras, es decir, mujeres que circulaban información sobre los parientes que requerían apoyo hacia los empresarios y que organizaban rituales para unir a los familiares.

<sup>33</sup> Ver Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006.

que aseguran la unidad y continuidad del linaje. El segundo, por su edad y cercanía con sus padres destaca como centralizador: A través de su madre y de su segunda esposa está constantemente enterado de la vida de los distintos miembros del gran linaje y de sus necesidades. Promueve las buenas relaciones entre los miembros del linaje de dueños; por ejemplo cuando uno de los hijos de Fernando padre murió, negoció con ellos la forma mas justa de repartir la herencia. Pero también, está pendiente de todos los descendientes de Felipe I y Nemesia y busca la manera de apoyar a quienes lo requieren, asiste a los distintos rituales familiares, tales como bodas o funerales y organiza, con el apoyo de su hermano y de su esposa, fiestas familiares en las que se reviven las relaciones entre todos los miembros del gran linaje. Un ejemplo fue la fiesta de 80 años de su padre Felipe II. Su posición de centralizador familiar se refuerza con el ser partícipe del grupo de tomadores de decisiones en la empresa.

El segundo factor centrípeto es el orgullo familiar de pertenecer al linaje y de revivirlo constantemente. Ejemplos de éste son el hecho de que un descendiente de Luis investigó y escribió la Historia de los Gobantes; así como el apoyo recibido para realizar esta investigación.

### **Algunas reflexiones finales**

La historia de *Electricidad Gobantes* y del linaje que la sustenta confirma las hipótesis de Montero Casassús (1997) sobre las consecuencias que tuvieron las reformas liberales económicas en el desarrollo de la economía y vida social de los chilenos. Mientras que de 1930 en que inicia su historia como ferretería, hasta 1970, a pesar del trabajo y esfuerzo realizado por sus dueños, su crecimiento fue lento, y fue a partir de las reformas, que se desató su crecimiento. Las oportunidades de negocio en el momento en que el país se incorpora al mercado mundial a través de la importación y distribución de mercancías, así como la ampliación de la demanda interna, generadas por las nuevas políticas fueron favorablemente empleadas por los dueños de la empresa para hacer negocio y crecer.

Esta historia también es un ejemplo de las ventajas competitivas de la empresa familiar en un entorno de globalización, tal como lo mencionan Arrighi et al. (1999), Smart y Smart (2005) y Chiung-Wen Tsao et al. (2009). Las posibilidades del control del capital en manos de la familia, una administración férrea y la posibilidad de tener un pool de parientes y empleados de confianza, aparecen como ventajas en la competencia con las grandes corporaciones.

El crecimiento económico de la empresa da cuenta de tres aspectos importantes en el desarrollo de la vida social en Chile: En primer lugar, es una muestra que el desarrollo económico, a partir de 1973, fue una creación de

un nuevo grupo social, distinto a la oligarquía tradicional y al de los nuevos empresarios descritos por Montero Casassús (1997) que no había tenido la oportunidad de crecer económicamente, sino hasta el momento de las reformas. En segundo, da cuenta de la importancia de la empresa familiar en el crecimiento de la economía chilena (Martínez, 2007; Mercurio, 2003). En tercero, la historia de los Gobantes es un testimonio de los cambios ocurridos en el seno de las familias chilenas de clase media a partir de los cambios económicos y la elevación de los niveles educativos de la población (ver Valdés et. al., 2005 y 2006)<sup>34</sup>.

La etnografía de *Electricidad Gobantes* da cuenta que la empresa familiar, a pesar que sus sistemas de control del capital, de gestión y del nivel educativo de sus ejecutivos no corresponden con los ideales de la moderna administración de empresas, que se enseñan en las universidades, es una empresa dinámica que genera desarrollo económico y empleo. Al respecto, vale la pena destacar el hecho que la empresa aparece como el centro de unión familiar y que esta unión es central para las posibilidades reales de sobrevivencia de la misma, en un entorno económico dominado por las grandes empresas transnacionales. Por un lado, el control familiar del capital ha permitido el crecimiento y la unidad financiera necesaria para competir (Cfr. Vilaseca y Aznarez, 2005). Y por otro, la unidad familiar o de linaje, ha permitido la existencia de un pool de personas que pueden convertirse en los empleados de confianza que la empresa requiere para su gestión (Cfr. Hanono, 2007).

La gestión en la empresa se basa en los valores familiares de frugalidad y lealtad, bases de su prestigio comercial. Su constante instrumentación por todo el personal que integra el negocio requiere de un constante control, por parte de los dueños. Pero también por el personal de confianza, leal a los principios básicos de la familia dueña. Este estilo de administración recuerda el instrumentado por los empresarios chinos (Smart y Smart, 2005; Chiung-Wen Tsao, 2009).

La historia de los Gobantes también permite apreciar que la literatura de orden sociológico, histórico y psicológico chilena sobre la familia ha dejado de lado un análisis de orden antropológico del fenómeno. La literatura que sobre la familia se revisó, centra su análisis en la familia nuclear, los cambios en la relación entre géneros, así como en la relación entre las parejas y sus hijos. Inclusive algunos de los trabajos mencionan la importancia de los abuelos

<sup>34</sup> Torche y Wormald (2004) hacen notar el hecho de la emergencia de un nuevo grupo social, con altos niveles educativos, ha ido desplazando a la antigua oligarquía de su papel como motor del desarrollo económico chileno, a partir de las reformas de 1973.

en desarrollo de las familias, pero no encontramos ninguno que mencionara la existencia e importancia de los linajes (Ver Valdés et. al., 2005 y 2006; Sagredo y Gazmuri, 2006; Salinas, 2006). La historia de los Gobantes, así como nuestro trabajo de campo entre familias de empresarios chilenos en Santiago y Valdivia, resaltan la necesidad de estudios sobre la organización social chilena desde la óptica de antropología para descubrir la importancia de la organización social de las relaciones de linaje en la vida social y económica en los muy distintos grupos sociales que integran la actual sociedad chilena.

Sin embargo, a pesar de la unidad del linaje y el control que sobre los procesos de cambio ejercen sus dueños, los procesos sociales y económicos están constantemente incidiendo sobre la operación de la empresa. Durante las entrevistas surgieron las angustias y las dudas que ellos generan en los dueños. La experiencia y conocimientos de los actuales directores y de sus posibles sucesores serán los que aseguren el futuro de *Electricidad Gobantes*.

## Referencias

- ADLER LOMNITZ, Larissa; PÉREZ LIZAUR, Marisol. *Una familia de la élite mexicana (1820-1980)*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2006.
- ARRIGHI, Giovanni et al. The Transformation of Business Enterprise. In: ARRIGHI, Giovanni; SILVER B., Ahmad. *Chaos and Governance in the Modern World*, Minneapolis: Univ. Minn. Press, 1999, p. 97-150.
- BARR-MELEJ, Patrick. *Reforming Chile. Cultural Politics, Nationalism, and the Rise of the Middle Class*. Chapel Hill and London: The University of North Carolina Press, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, v. 31, p. 2-3, 1980.
- BILBAO GONZÁLEZ, Elena. Institucionalización y perdurabilidad de una empresa familiar. In: PÉREZ LIZAUR, Marisol (Comp). *Familia y empresa*. Una visión desde la antropología. México: Universidad Iberoamericana, en prensa.
- BUENO CASTELLANOS, Carmen. Relaciones de confianza en la cadena de abastecimiento de la industria automotriz. In: BUENO CASTELLANOS, Carmen; SANTOS, María Josefa. *Nuevas tecnologías y cultura*. México: Anthropos/UIA, 2003. p. 117-148.
- EL MERCURIO. Las nanas. *El mercurio*, Santiago de Chile, 6 oct. 2007.
- EL MERCURIO. PYMES Chilenas. *El mercurio*, Santiago de Chile, 31 julio 2003.
- CHANDLER, Alfred D. *The visible hand: The managerial revolution in american business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- CHILE. Ley de herencias. Texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley número 16.271, sobre impuesto a las herencias, asignaciones y donaciones, fijado por el artículo 8 del d.f.l. número 1, de 16.05.2000. *Diario Oficial*: Chile, 30 de mayo de 2000 y actualizado al 15 de marzo 2006.

- CHIUNG-WEN TSAO, Shy\_Jer Chen; CHIOU\_SHIU LIN, William Hyde. Founding family ownership and firm performance. *Family business review*, v. 22, n. 4, p. 319-332, 2009.
- GERSICK, Kelin E et al. *Generation to generation. Life cycles of family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- GUPTA, Vipin et al. *Culturally-sensitive models of family business*. A compedium using the globe paradigm. Hyderabad: ICFAI University Press, 2008.
- HANONO AZKENAZI, Linda. *Linaje y vida empresarial: el caso de una familia judeo-mexicana*. México: UAM-Eón Editores, 2007.
- HSIANG-LAN CHEN, Wen-Tsung Hsu. Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family business review*, v. 22, n. 4, p. 347-362, 2009.
- LUHMANN, Niklas. *Organización y decisión: autopoesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Universidad Iberoamericana, 2005.
- MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, Jon Iñaki. <*TheFamilyBusinessField.ppt*>. 2007a.
- MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, Jon Iñaki; STHÖR, Bernhard S.; QUIROGA, Bernardo F. Family ownership and firm performance: evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, v. 20, n. 2, jun. 2007b. @ Family Firm Institute, Inc. 83-94.
- MONTERO CASASSÚS, Cecilia. *Les Nouveaux Entrepreneurs: le cas du Chili*. Paris: L'Harmattan Inc., 1997.
- PÉREZ LIZAUR, Marisol. *El empresario, la tecnología y el poder*. Dos casos de la industria química. Tesis doctoral. México: UIA, 1994.
- PÉREZ LIZAUR, Marisol (Comp). *Familia y empresa*. Una visión desde la antropología. México: Universidad Iberoamericana, en prensa.
- PINTO VALLEJOS, Julio; LUNA ARGUDÍN, María (Comp.). *Cien años de propuestas y combates*. La historiografía chilena del siglo XX. México: UAM, 2006.
- SAGREDO, Rafael; GAZMURI, Cristian (Comp.). *Historia de la vida privada en Chile*. El Chile moderno. De 1840 a 1925. Santiago de Chile: Taurus, 2006.
- SALINAS, René. La pareja: comportamientos, afectos, sentimientos y pasiones. In: SAGREDO, Rafael; GAZMURI, Cristian (Comp.). *Historia de la vida privada en Chile*. El Chile moderno. De 1840 a 1925. Santiago de Chile: Taurus, 2006. p. 59-84.
- SERNA, María Guadalupe. *Aquí no hay seguro contra la crisis*. Empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México. México: Instituto Mora-CIESAS, 2003.
- SHARMA, Pramodita et al. *A Review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SMART, Alan; SMART, Josephine. Obligation and control: employment of kin in capitalist labour management in China. *Critique of anthropology*, v. 13, n. 1, p. 7-31, 1993.
- SMART, Alan; SMART, Josephine. *Petty capitalists and globalization*. Flexibility, entrepreneurship, and economic development. New York: State University of New York Press, 2005.

TORCHE, Florencia; WORMALD, Guillermo. *Estratificación y movilidad social en Chile*: entre la adscripción y el logro. Santiago de Chile: CEPAL, 2004.

VALDÉS, Ximena S.; VALDÉS, Teresa E. (Eds.) *Familia y vida privada. ¿Transformaciones, resistencias o nuevos sentidos?* Santiago de Chile: CEDEM-FLACSO, 2005.

VALDÉS, Ximena S. et al. *Puertas adentro. Femenino y masculino en la familia contemporánea*. Santiago de Chile: CEDEM-Colección Contraseña, 2006.

VILASECA, Álvaro; AZNAREZ, Julio. Capital structure of the family business: a theoretical framework for the second best. *Documento de trabajo DT-05-10*. Santiago de Chile: Universidad de los Andes, 2005.

ZAMBRANO, Juan Carlos. *Trabajo y sindicalismo en los nuevos tiempos*. Santiago de Chile: Oficina Internacional del Trabajo, 2003.