

FAMILIAS EMPRESARIAS Y GRANDES EMPRESAS FAMILIARES EN AMÉRICA LATINA Y ESPAÑA

Una visión de largo plazo

Paloma Fernández Pérez
Andrea Lluch (Eds.)

Fundación **BBVA**



**FAMILIAS EMPRESARIAS Y GRANDES EMPRESAS
FAMILIARES EN AMÉRICA LATINA Y ESPAÑA**

Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España

Una visión de largo plazo

Edición a cargo de
Paloma Fernández Pérez
Andrea Lluch

María Inés Barbero
Lourdes Casanova
Mario Cerutti
Armando Dalla Costa
Carlos Dávila L. de Guevara
Pablo Díaz Morlán
Allan Discua Cruz
Carlos Eduardo Drumond
Lourdes Fortín
Carmen Galve Górriz
Erick Guillén Miranda
Alejandro Hernández Trasobares
José María Las Heras
Juan Carlos Leiva Bonilla
Jon Martínez Echezárraga
Martín Monsalve Zanatti
Nuria Puig
Concepción Ramos
Claudia Raudales
Javier Vidal Olivares

Fundación **BBVA**

La decisión de la Fundación BBVA de publicar el presente libro no implica responsabilidad alguna sobre su contenido ni sobre la inclusión, dentro de esta obra, de documentos o información complementaria facilitada por los autores.

No se permite la reproducción total o parcial de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier forma o medio, sea electrónico, mecánico, reprográfico, fotoquímico, óptico o de grabación sin permiso previo y por escrito del titular del *copyright*.

DATOS INTERNACIONALES DE CATALOGACIÓN

Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo / edición a cargo de Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch; María Inés Barbero... [et al.] – 1.^a ed. - Bilbao : Fundación BBVA, 2015.

472 p. ; 24 cm

ISBN: 978-84-92937-55-4

1. Empresas familiares. 2. Historia de la empresa. 3. América Latina. 4. España. I. Fernández Pérez, Paloma, ed. II. Lluch, Andrea, ed. III. Barbero, María Inés. IV. Fundación BBVA, ed.

334.722.24(8)

334.722.24(460)

658(8)(091)

658(460)(091)

Primera edición, junio 2015

© los autores, 2015

© Fundación BBVA, 2015

Plaza de San Nicolás, 4. 48005 Bilbao

IMAGEN DE CUBIERTA: © Isidro TASCÓN, VEGAP, Madrid 2015

Diálogo continuo, 1999

Barra, lápiz litográfico y rayado con punta, 760 x 550 mm

Colección de Arte Gráfico Contemporáneo

Fundación BBVA – Calcografía Nacional

ISBN: 978-84-92937-55-4

DEPÓSITO LEGAL: BI-864-2015

EDICIÓN Y PRODUCCIÓN: Moonbook, S.L.

COMPOSICIÓN Y MAQUETACIÓN: Moonbook, S.L.

IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN: Elece Industria Gráfica, S.L.

Impreso en España - *Printed in Spain*

Los libros editados por la Fundación BBVA están elaborados sobre papel con un 100% de fibras recicladas, según las más exigentes normas ambientales europeas.

ÍNDICE

Introducción, <i>Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch</i>	15
--	----

PARTE I

Análisis comparativos

1. Estructura de propiedad y <i>performance</i> de las empresas familiares según entorno institucional: análisis empírico para el caso español y latinoamericano <i>Carmen Galve Górriz, Alejandro Hernández Trasobares</i>	41
1.1. Introducción.....	41
1.2. Marco teórico: gobierno corporativo y entorno.....	44
1.3. Estudio empírico para el caso de España y Latinoamérica.....	48
1.3.1. Muestra, fuentes de información, estadísticos descriptivos y correlaciones.....	49
1.3.2. Metodología, variables y resultados del contraste de hipótesis.....	60
1.4. Conclusiones.....	66
Bibliografía.....	68
2. Las multinacionales latinoamericanas ante la <i>nueva realidad</i> <i>Lourdes Casanova</i>	71
2.1. De países emergentes a potencias económicas.....	71
2.2. Las mayores empresas latinoamericanas.....	78
2.3. La influencia de la empresa familiar en Latinoamérica.....	79
2.4. El surgimiento de las multinacionales emergentes y las Global Latinas.....	80

2.5. El despegue de las latinas globales	84
2.6. La internacionalización como aprendizaje	85
2.7. Se comienza en el mercado natural	86
2.8. ¿Son las multinacionales latinoamericanas diferentes?.....	88
2.9. La innovación al revés	89
2.10. La <i>nueva realidad</i>	90
Bibliografía	91
3. El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina	
<i>Javier Vidal Olivares</i>	95
3.1. La empresa familiar: clave del tejido empresarial en España y América Latina	97
3.2. Factores condicionantes de la evolución histórica de la empresa familiar en España	100
3.3. El Estado y las políticas públicas: condicionantes de la evolución histórica de la empresa familiar en América Latina	103
3.4. Las temáticas transversales: empresas familiares en España y América Latina	114
3.5. Recapitulación con algunas propuestas de conclusiones	118
Bibliografía	121
4. Los orígenes de las fundaciones familiares modernas en los países de habla española: un estudio preliminar	
<i>Nuria Puig</i>	125
4.1. La dimensión filantrópica de las empresas familiares en los países de habla española	125
4.2. El papel de los Estados Unidos y los agentes locales	127
4.3. Venezuela	131
4.4. España	135
4.5. México	138
4.6. Una red transcontinental: los encuentros Iberoamericanos de fundaciones	144
4.7. Conclusiones y agenda de investigación	146
Bibliografía	148

PARTE II

Grandes mercados nacionales y grandes grupos familiares (México, Brasil, Argentina)

5. Grandes empresas y familias empresariales en México	
<i>Mario Cerutti</i>	153
5.1. Nociones útiles.....	153
5.2. La muestra.....	156
5.3. México (1890-2010).....	160
5.4. Características.....	162
5.5. Familias empresariales y gran empresa.....	164
5.5.1. Los Sada.....	164
5.5.1.1. <i>Nacimiento de una familia empresarial</i>	164
5.5.1.2. <i>El arranque histórico</i>	166
5.5.1.3. <i>Posrevolución y empuje fabril (1930-1945)</i>	168
5.5.2. Los Zambrano (1870-1950).....	170
5.5.2.1. <i>Del comercio a lo minero-fabril</i>	170
5.5.2.2. <i>Los posrevolucionarios (1930-1945)</i>	173
5.6. Del mercado protegido a lo global.....	174
5.6.1. Vidriera Monterrey-Vitro: 1909-2010.....	175
5.6.1.1. <i>Los Sada en el vidrio</i>	175
5.6.1.2. <i>El salto interior</i>	176
5.6.1.3. <i>La difícil internacionalización</i>	178
5.6.2. Cemex (1931-2005).....	180
5.6.2.1. <i>Los Zambrano en el cemento</i>	180
5.6.2.2. <i>Reorganización, auge petrolero</i>	181
5.6.2.3. <i>Lorenzo Zambrano</i>	181
5.6.2.4. <i>La inevitable internacionalización</i>	182
5.6.2.5. <i>Empresa global</i>	184
5.7. Comentarios finales.....	186
Bibliografía.....	187
6. Empresas y grupos empresariales brasileños en perspectiva histórica	
<i>Armando Dalla Costa, Carlos Eduardo Drumond y José María Las Heras</i> ..	189
6.1. Introducción.....	189
6.2. El crecimiento de las empresas familiares en el contexto de la evolución de la economía brasileña.....	191

6.2.1. República del Café con Leche o República Vieja: 1889-1930.....	192
6.2.2. Industrialización a través de la sustitución de importaciones: 1930-1964.....	197
6.2.3. Brasil se industrializa con la ayuda de empresas multinacionales, estatales y privadas de capital nacional: 1964-1990.....	203
6.2.4. De la privatización a la internacionalización de las empresas familiares brasileñas: 1990-2010.....	208
6.3. Consideraciones finales.....	213
Bibliografía.....	216
7. El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo	
<i>María Inés Barbero y Andrea Lluch</i>	219
7.1. Introducción: contextos y empresas familiares en el largo plazo.....	219
7.2. La empresa familiar durante la primera fase de la industrialización por sustitución de importaciones (1918-1954).....	221
7.3. La empresa familiar en la segunda sustitución de importaciones (1956-1974).....	226
7.4. Fase de apertura con reestructuración y globalización (1976-2004).....	230
7.5. El período posconvertibilidad (2005-2010).....	240
7.6. Conclusiones.....	242
Apéndice.....	247
Bibliografía.....	258

PARTE III

Familias empresarias y política en mercados de tamaño pequeño y medio (Colombia, Costa Rica, Honduras)

8. Familias empresarias y política. Dinastías presidenciales en Colombia (1850-2010)	
<i>Carlos Dávila L. de Guevara</i>	263
8.1. Introducción.....	263

8.2. Capitalismo familiar, historia empresarial y estudios de familia, una necesidad de investigación multidisciplinaria	264
8.3. La relación de las familias empresarias con la política y el Estado: más allá de la crítica maniquea	266
8.4. Familias empresarias y presidenciales en Colombia, 1850-2010. El caso de la familia López (dos presidentes en cuatro generaciones).....	273
8.5. Análisis comparativo de las seis familias presidenciales.....	281
8.6. A manera de conclusión	285
Bibliografía.....	288
9. De un escenario dominado por una élite de familias a uno disperso con presencia de múltiples protagonistas. El capitalismo en Costa Rica durante el siglo xx	
<i>Juan Carlos Leiva Bonilla y Erick Guillén Miranda</i>	293
9.1. Introducción	293
9.2. Desarrollo histórico del capitalismo familiar	297
9.2.1. Modelo agroexportador y capitalismo familiar dominado por una élite de familias. De inicios del siglo hasta 1948.....	297
9.2.2. Modelo sustitutivo de importaciones y capitalismo familiar con nuevos actores. De 1948 a 1978.....	300
9.2.3. Apertura económica y reconfiguración del capitalismo familiar. De 1978 a la actualidad	304
9.3. Situación actual de la gran empresa familiar en Costa Rica...	312
9.4. Conclusiones.....	313
Agradecimientos.....	316
Bibliografía.....	316
10. Las grandes empresas familiares en Honduras: influencia de la intervención del Estado y la inmigración en el siglo xx	
<i>Allan Discua Cruz, Concepción Ramos, Claudia Raudales y Lourdes Fortín</i>	319
10.1. Introducción	319
10.2. Revisión de la literatura	320
10.2.1. Breve resumen histórico después de la independencia de España	320

10.2.2. Final del siglo xix y principios del siglo xx: la reforma liberal.....	320
10.2.3. Inicios del siglo xx: intervención del Estado y la inmigración.....	324
10.2.4. Desarrollo y afianzamiento del enclave bananero (1912-1929).....	325
10.2.5. El régimen del general Tiburcio Carías Andino (1933-1948).....	328
10.2.6. La transición al Estado desarrollista (1949-1956).....	331
10.2.7. El Estado desarrollista (1956-1979).....	333
10.2.8. Del Estado desarrollista a la democracia en crisis (1980-1990) y de la crisis regional al Estado neoliberal (1990-2000).....	336
10.3. Conclusiones.....	339
Apéndice.....	340
Agradecimientos.....	340
Bibliografía.....	341

PARTE IV

*Familias empresarias entre la dictadura y la democracia
(España, Perú, Chile): desde mercados estrechos regulados
al mercado global*

11. Entre el poder y el mercado. Aproximación a la evolución histórica de los grandes grupos empresariales familiares en la España del siglo xx <i>Paloma Fernández Pérez y Pablo Díaz Morlán.....</i>	347
11.1. Introducción. Una visión de largo plazo.....	347
11.2. Los grandes negocios familiares en España antes de la Guerra Civil, 1900-1936.....	349
11.3. Los grandes negocios familiares durante el franquismo (1939-1975).....	355
11.4. Transición política, crisis económica e internacionalización, 1975-2010.....	361
11.5. Conclusiones.....	370
Apéndice.....	370
Bibliografía.....	378

12. Evolución de la gran empresa familiar peruana 1890-2012	
<i>Martín Monsalve Zanatti</i>	381
12.1. La formación de los grandes negocios familiares, 1896-1960	382
12.2. La formación de nuevos grupos familiares y el desarrollo hacia adentro 1960-1990.....	387
12.3. Reestructuración de la gran empresa familiar peruana, 1990-2010.....	391
12.4. Conclusiones.....	404
Bibliografía.....	406
13. Grandes familias empresarias en Chile. Sus características y aportes al país (1830-2012)	
<i>Jon Martínez Echezárraga</i>	409
13.1. Introducción.....	409
13.2. La economía chilena de 1830 a 2012.....	410
13.2.1. Exportación de materias primas en la República (1830 a 1880).....	411
13.2.2. El auge del salitre (1880 a 1930).....	411
13.2.3. De la Gran Depresión al gobierno de Allende (1930 a 1973).....	412
13.2.4. El nuevo modelo de economía de mercado (1973 a 1990).....	414
13.2.5. El retorno a la democracia (1990 a 2012).....	415
13.3. Las familias empresarias en el Chile independiente.....	416
13.4. Características de las grandes familias empresarias de Chile	428
13.5. El aporte de las familias empresarias a Chile.....	432
13.6. Conclusiones.....	433
Bibliografía.....	435
Conclusiones.....	437
Índice de cuadros.....	451
Índice de figuras y mapas.....	453
Índice de gráficos.....	455
Índice alfabético.....	457
Nota sobre los autores.....	463

Introducción

EN los últimos años, el concepto de países emergentes se ha generalizado y extendido, enfatizándose los crecientes flujos de inversión extranjera directa provenientes de estas economías y destacando el creciente protagonismo de sus empresas y grupos empresariales en los *rankings* de mayores negocios del mundo. Entender las diversas razones del auge y éxito relativos de los principales actores empresariales de los países emergentes ha impulsado, en las últimas tres décadas, la organización de numerosos congresos, la edición de publicaciones digitales, libros, monográficos de revistas e informes de entidades financieras (Guillén y García Canal 2009 y 2013; Khanna y Palepu 1997; Jones y Khanna 2006; Casanova 2009 y 2014; Fernández Pérez 2012). Para numerosos expertos, el momento de máxima aceleración de este proceso ha tenido lugar desde finales de la década de 1980, con la última globalización financiera, y el aumento de la desregulación, privatizaciones y flujos mundiales de capital. Con el apoyo de bancos y gobiernos se ha impulsado el surgimiento de *nuevos* gigantes privados en sectores innovadores y estratégicos como la energía, telecomunicaciones, finanzas y logística, y en actividades tradicionales con alto componente de innovación tecnológica como la alimentación, la construcción y la distribución comercial (Guillén 2000; Khanna y Yishay 2007).

Según esta línea de estudio, el aumento en el número de grandes empresas y grupos empresariales de economías emergentes en los *rankings* de mayores grupos del mundo parece ser un desarrollo relativamente reciente, desconocido, percibido como oportunidad por los fondos de inversión, y a veces como amenaza para los grupos y multinacionales de la vieja Europa occidental, Japón y Estados Unidos. Sin embargo, los historiadores de empresa y los economistas más sensibles a los enfoques de largo plazo hemos constatado

que muchas de estas empresas y grupos no son tan nuevos y que detrás de ellos a menudo ha existido un control estratégico por parte de familias y redes familiares. Como han señalado destacados investigadores, y confirma el presente libro, desde finales del siglo XIX ya existían *grupos* económicos en España y en las hoy llamadas economías emergentes de Latinoamérica, siendo además en algunos de ellos la forma organizativa predominante (Valdaliso 2004; Barbero 2011; Cerutti y Marichal 1997; Dávila 2011, 2013). Los grupos actuales son más grandes y potentes que en el pasado, pero hoy como ayer numerosas familias están detrás de sus accionistas estratégicos y de quienes en su nombre dirigen viejos y nuevos negocios (Casanova 2011; Santiso 2013; Goldstein 2007; Fernández Pérez 2012).

Existen algunas publicaciones que, a partir de entrevistas a consultores de varios países de América Latina, se han aproximado cualitativamente a aspectos relativos a la realidad y al gobierno corporativo de negocios familiares latinoamericanos (Salazar 2012). Por otra parte, son numerosos los análisis cuantitativos y cualitativos sobre las empresas familiares en distintos países, en especial en España, dedicados a períodos posteriores a 1990 (Galve y Salas 1993; Tàpies 2009). Estas publicaciones dominantes en el área de gestión de empresa son, en su gran mayoría, análisis con objetivo aplicado destinados a informar sobre situaciones actuales y orientar la acción empresarial o la política empresarial, pero suelen presentar un enfoque ahistórico, esbozándose en ellos el estudio de fondo sobre el cambio, las rupturas y el aprendizaje ante cambios bruscos del entorno en el largo plazo.

La aceleración del cambio social y la diversidad de los procesos globales hace imprescindible una perspectiva más profunda sobre las dinámicas de largo plazo, para lo cual es fundamental acudir a la Historia, al estudio de experiencias de cambio y ruptura, de adaptación, que puedan informar sobre cómo operar en diversos entornos y etapas de alta incertidumbre, un rasgo habitual de las economías latinoamericanas y también de la española en distintos momentos del siglo XX e inicios del XXI. Este libro pretende, por todo ello, ser el primer esfuerzo colectivo que aplique una metodología de largo plazo para analizar los rasgos, el dinamismo, los cambios de los grandes negocios controlados por familias a lo largo de más de un siglo, en ocho países de América

Latina y en España, con una gran amplitud de evidencias empíricas cuantitativas y cualitativas.

¿Cómo comparar la evidencia recogida y cómo situarla en los debates generados en los países desarrollados sobre empresas familiares? Un primer paso ha sido identificar precisamente quiénes fueron y son las principales empresas y grupos de América Latina y España. A este propósito están dedicadas las páginas que siguen. Es un denominador común señalar que las empresas familiares han representado y representan la forma predominante de organización de los negocios en estos países; sin embargo, apenas existen precedentes que hayan afrontado, en primer lugar, la difícil tarea de identificar, caracterizar y analizar de manera colectiva los mayores negocios controlados por familias en España y América Latina desde finales del siglo XIX hasta la actualidad (Fernández Pérez y Puig 2007).

En segundo lugar, se señalan etapas precisas de cambio en los distintos países y sectores y los factores externos e internos que han llevado a la continuidad y a la transformación en los negocios familiares de gran tamaño. Como resultado de un esfuerzo colectivo entre historiadores interesados en empresas y familias emprendedoras y especialistas en organización y dirección de empresas con sensibilidad histórica, esta obra presenta evidencias inéditas sobre aquellos actores que, en distintas etapas históricas, ocuparon las primeras posiciones entre los grandes negocios y sectores de sus países respectivos, independientemente de si siguen o no en activo en la actualidad. Se ofrece así una mirada dinámica que descubre la relevancia, adaptabilidad, flexibilidad y dominio (cambiante) de las firmas familiares y cómo las familias propietarias, según distintas coyunturas, se han focalizado en diversas ramas de inversión y de actividades emprendedoras.

Más interesante aún, en aquellos casos de empresas familiares que abandonaron la cúpula de los negocios de sus respectivos países con el paso del tiempo, se analizan las claves de su transformación, cambios y, a veces, de su fracaso en continuar los negocios y adaptarse al cambio de época y contexto. Y cuando se enfocan familias de negocios que se mantuvieron entre la cúpula empresarial de sus países, hasta prácticamente nuestros días, con relativa estabilidad o escalando posiciones entre las mayores empresas

globalizadas del planeta, se enfatizan las dinámicas del cambio, las razones internas y de entorno que facilitaron dicha expansión, continuidad o éxito.

A partir de estudios cuantitativos y en especial de análisis cualitativos, estas páginas muestran cómo y cuándo distintas familias han poseído y gestionado estratégicamente una parte considerable de la cúpula de las mayores empresas y grupos empresariales en sus respectivos países. Un hallazgo intrigante es que la convergencia de los ciclos de mayor preeminencia o declinar en el protagonismo de la gran empresa familiar no es ni ha sido unívoco en los distintos casos analizados, lo cual ilustra la heterogeneidad del espacio que algunos denominan Hispanoamérica, y alerta de la dificultad de aplicar miradas universalizadoras.

La compleja vinculación y articulación entre empresas y contextos, así como el lugar de la firma familiar entre distintas configuraciones empresariales privadas y públicas en el largo plazo no ha sido lineal, y mucho menos en un ambiente que ha pasado por largos períodos de inestabilidad económica e institucional. Si en algunos casos las etapas de fuerte intervencionismo y regulación públicas (que caracterizaron el devenir económico de España y América Latina entre 1940 y 1980), implicaron un retraimiento de las empresas familiares, en otras experiencias nacionales durante las etapas de la industrialización impulsada por el Estado se abrieron las puertas para el surgimiento de nuevos actores o la consolidación de otros, retrotráyendose, por el contrario, en períodos de fuerte penetración del capital extranjero. Una correcta comprensión de estas dinámicas radica, para los autores de este libro, en la diferencial estructura sectorial de cada una de las economías estudiadas, en la mayor o menor diversificación de las empresas y en las cambiantes alianzas con los actores extranjeros y en especial con el Estado.

Las dificultades experimentadas durante el desarrollo de la investigación fueron enormes por la escasez de fuentes, la menor tradición de debate sobre definiciones, conceptos y metodologías apropiadas al análisis de historias de empresas familiares en nuestros territorios y el deslumbramiento y a veces cierto papanatismo por aplicar acríticamente conceptos y teorías que proceden de espacios con experiencias muy distintas del ámbito anglosajón o asiático. Sacudirse los complejos de inferioridad sobre los do-

minantes paradigmas teóricos del mundo anglosajón, y debatir de forma abierta cómo podemos y cómo debemos estudiar a las familias empresarias y a los negocios controlados por familias en nuestros países, fue el primer paso de un trabajo colectivo entre los 22 investigadores de 11 países que han participado en el presente libro con análisis actuales, e históricos, relativos a 9 países.

Empresa familiar, grupo empresarial familiar y familia empresaria son conceptos que aparecen a menudo en el libro. Desde finales de la década de 1970 y hasta la actualidad han proliferado las definiciones sobre estos conceptos, sobre todo en el área de la organización de la empresa familiar. La editorial Edward Elgar ha publicado varios manuales donde se recopilan las distintas definiciones y aproximaciones metodológicas que han circulado en las últimas décadas (por ejemplo, Melin, Nordqvist y Sharma, 2014). Estos manuales y obras colectivas recientes (Fernández y Colli 2013; Lubinski, Fear y Fernández 2013) reflejan la complejidad de adoptar definiciones universales ahistóricas sobre un tipo de empresa cuya organización y tipología de propiedad ha variado enormemente y de manera flexible para adaptarse a cambios frecuentes del entorno legal, tecnológico, de mercado, y a la dispar evolución azarosa de las familias en el tiempo.

Los académicos menos próximos a los análisis históricos a menudo requieren fijar con claridad definiciones, y en general los expertos en organización de empresa familiar tienden a aceptar que: 1) *empresa familiar* indica un negocio jurídicamente independiente donde la propiedad y gestión es controlada estratégicamente por una o varias familias a lo largo de por lo menos dos generaciones; 2) *grupo familiar* tiende a identificar la participación parcial o total en la propiedad de varias empresas jurídicamente independientes en las que se controla estratégicamente la dirección, y 3) *familia empresaria* es un concepto por el que se define a familias con diverso grado de lazo de parentesco sanguíneo o espiritual que a lo largo de varias generaciones tiende a realizar inversiones productivas en distintos negocios en los que no necesariamente se controla ni propiedad ni gestión, con el objetivo de hacer perdurar los valores y la continuidad de dicha familia en el tiempo.

Como han indicado autores como Astrachan, Sharma ó Chua, para los investigadores sensibles a la influencia del contexto y del

tiempo en los negocios familiares, una *empresa* o un *grupo* no son más que instrumentos utilizados por las *familias empresarias* según las necesidades de sus negocios y sus familias, cambiantes en el tiempo, para adaptarse a contextos también variables que afectan a su sector de actividad y a su entorno (legislación, tecnología, mercados, ideología de género, guerra), así como a la muy dispar evolución demográfica y organizativa interna de las mujeres y los hombres que conforman las familias.

Las familias empresarias son las que dominan camaleónicamente los negocios familiares a lo largo de la historia en todas partes. En América Latina y España, a lo largo del siglo xx, las más destacadas familias empresarias aparecen en los registros de mayores empresas a menudo como empresas independientes, pero en algunos sectores capital intensivos también como grupos empresariales. Casi todos los grandes grupos empresariales empezaron siendo empresas familiares, aunque muchas empresas familiares ante la falta de incentivos internos o externos a la continuidad o expansión en forma de grupo de una empresa jurídicamente independiente, abandonaron la empresa registrada en los documentos y se convirtieron en familias empresarias inversoras en negocios de terceros.

La historia, y una visión evolutiva de los negocios controlados por familias, hace obligatorio el uso histórico, flexible, de distintos conceptos operativos relativos a la organización de las familias empresarias en el tiempo, como se hace en este libro.

Los investigadores autores de esta obra debatieron estos aspectos relativos a la definición de empresa familiar, grupo empresarial familiar y familia empresaria, así como la selección de fuentes apropiadas para la identificación cuantitativa de la cúpula familiar empresarial en distintos hitos cronológicos y la delimitación de los ejes de trabajo comunes para observar los cambios y factores internos y externos de dichos procesos en América Latina y España a lo largo del siglo xx, a través de reuniones y conversaciones directas¹ y a distancia gracias a las

¹ Estas reuniones tuvieron lugar en la Universidad de Barcelona en 2011, en la Escuela de Altos Estudios de Ciencias Sociales de París en 2012, en la Universidad del Pacífico en Lima en 2013 y en la Universidad Goethe en Frankfurt en 2014.

nuevas tecnologías de información y comunicación. De resultados de estos debates todos los capítulos apostaron por enfoques flexibles y definiciones prácticas, adaptadas a los distintos —y cambiantes— entornos.

El primer desafío a la hora de recopilar evidencias empíricas fue metodológico, y tuvo como objetivo establecer una visión actual rigurosa y comparada de los mayores negocios controlados por familias en ocho países latinoamericanos y en España en la actualidad. Sólo partiendo de un buen análisis de situaciones presentes podíamos iniciar el estudio, tremendamente complejo, de los cambios históricos que con distintos ritmos, han conducido al panorama actual de gran fortaleza del llamado capitalismo familiar. Los investigadores debatimos procedimientos para consensuar indicadores relativos a los mayores negocios familiares de principios del siglo XXI, etapa en donde existen más datos y son más homogéneos y son éstos también más accesibles a los investigadores. Jon Martínez planteó la utilidad de la definición de empresa familiar propuesta por uno de los pioneros en los estudios de empresa familiar, John Davis (Universidad de Harvard), por la cual al menos dos miembros de la o las familias deben tener el control estratégico del negocio. La diversidad de situaciones implicó que cada investigador debiera confirmar la selección para cada país con criterios necesariamente variables. En los debates constatamos la importante presencia actual de grandes negocios familiares en el sector bancario y financiero en América Latina y su relativa escasez aparente en España, lo que tenía implicaciones al momento de seleccionar indicadores y fuentes para evaluar en qué sectores estudiar a los mayores negocios familiares en los nueve países, para tratar de establecer comparaciones. Los escasos datos procedentes de mercados bursátiles en numerosos países latinoamericanos no hicieron sino reafirmar, por otra parte, la convicción de la inutilidad de usar este tipo de datos para lograr listados creíbles, y sobre todo comparables, relativos a la identidad y relevancia de los mayores negocios familiares. Los investigadores acordamos, en primer lugar, realizar estudios, para construir una imagen actual, realizada con fuentes diversas propias de cada país cualitativas y cuantitativas que proveyera un listado de las 20 mayores empresas y grupos bajo control familiar

(cotizados y no cotizados) en el año 2010, y otro listado sólo con las 20 mayores familiares cotizadas, que podían o no coincidir con el listado anterior. Los objetivos eran incluir en el estudio a grandes gigantes empresariales que no operaban en bolsas, y analizar a la cúpula empresarial familiar de América Latina y España que estaba dentro, y fuera, de los mercados bursátiles. Tras más de un año de trabajo Jon Martínez Echezárraga para Chile, Juan Carlos Leiva Bonilla y Erick Guillén Miranda para Costa Rica, Allan Discua Cruz para Honduras, María Inés Barbero y Andrea Lluch para Argentina, Carlos Dávila L. de Guevara para Colombia, Mario Cerutti para México, Armando Dalla Costa con Carlos Eduardo Drumond y José María Las Heras para Brasil, Martín Monsalve Zanatti para Perú y Carmen Galve Górriz y Alejandro Hernández Trasobares para España compilaron datos para estos nueve países. Con estos datos que incluían información relativa a resultados económicos, año de creación, accionariado principal, gobierno corporativo y principal actividad económica, se realizaron dos estudios: uno, de carácter econométrico, por Carmen Galve Górriz y Alejandro Hernández Trasobares (capítulo 1), relacionando concentración de propiedad y calidad de entorno institucional. En segundo lugar, y con la información provista para todos los países, se construyó una base de datos y un análisis más cualitativo de comparación de longevidad, especialización y *performance* económica general de las mayores empresas y grupos familiares de los nueve países en 2010. La base de datos, accesible en formato electrónico en el sitio web de la Fundación BBVA², fue realizada en la Universidad de Barcelona por Paloma Fernández Pérez con la ayuda técnica del estudiante de doctorado de esa universidad Jaime López Guauque. El análisis exhaustivo de los datos, en cuadros y gráficos por países y comparativos, se encuentra disponible para su consulta también en formato digital en el sitio web referenciado en la nota 2.

Una vez concretado el análisis reciente sobre la situación de las mayores empresas y grupos familiares en 2010, imposible de realizar con las actuales bases de datos empresariales más sofisticadas (como ORBIS, que excluye a la mayoría de grandes negocios fa-

² <http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>

miliares de América Latina, aunque sea excelente para el estudio de grandes familiares cotizadas en las economías occidentales y Japón), los investigadores, en segundo lugar, destinamos cerca de dos años de trabajo para producir un análisis dinámico, de largo plazo, que detectase grandes etapas de cambio y transformación, y enfocase grandes temas comunes relevantes. Se realizó un esfuerzo pionero, y a gran escala al implicar a nueve países, para reconstruir la identidad y algunos indicadores sobre las cúpulas de empresas familiares y familias emprendedoras en distintas etapas cronológicas desde finales del siglo XIX hasta el año 2010. El gran objetivo fue detectar períodos de transformación y analizar factores endógenos (familiares, organizativos, estructurales, estratégicos) y exógenos (*shocks* de mercado, políticos, tecnológicos) que permitieran entender la muy diversa evolución de los mayores negocios familiares en cada uno de los países bajo análisis. El proyecto adoptó criterios flexibles e históricos, atendiendo a la disponibilidad de fuentes de información, desarrollo de la historia empresarial en cada país y perfil de los investigadores responsables de cada caso nacional.

Como resultado, se rechazaron de plano los criterios financieros actuales utilizados a menudo por consultores e instituciones transnacionales, en general ahistóricos y con tendencia a la estandarización, para definir qué es una empresa familiar. Adoptar este enfoque significó un compromiso de lealtad con la dinámica y diversidad del pasado, y con la variedad territorial, sectorial y familiar de las empresas, reconociendo que, según las reglas de juego institucionales de cada período, país o región, y según el tamaño y especialización sectorial, no puede ni debe aplicarse una definición rígida de una época a otra época, incluso dentro de un mismo país. Por el contrario, lo que sí puede compararse, y así se hace en la primera parte de este libro (capítulos de Carmen Galve Górriz y Alejandro Hernández Trasobares, Javier Vidal Olivares, Nuria Puig, Lourdes Casanova), son las estrategias de empresas familiares y familias empresarias nacidas en entornos parecidos, de tamaños y sectores similares, y las influencias de las políticas públicas en cada contexto y etapa. Estos cuatro capítulos conforman la primera parte de este libro cuyo eje en común es ofrecer análisis transversales y en algunos casos comparativos entre países

sobre problemáticas centrales dentro de la literatura de empresa familiar en la actualidad tales como performance, relación con el Estado, relevancia del contexto, internacionalización y filantropía. A continuación el libro presenta tres partes en las que se organizan estudios nacionales de largo plazo sobre la evolución de los mayores negocios familiares en nueve países: en la segunda parte se focaliza la atención sobre los de mayor tamaño de mercado histórico (México, Brasil, Argentina); en la tercera parte, en los relativamente más pequeños (Colombia, Costa Rica, Honduras), y en la cuarta parte se estudian tres países donde las familias empresarias tuvieron que adaptar con mayor o menor éxito sus estrategias y formas organizativas desde marcos institucionales y de mercado profundamente intervencionistas y reguladores a entornos institucionales extremadamente abiertos que promovieron una rápida aceleración de la integración en los mercados mundiales (España, Perú, Chile). Tras estos análisis nacionales, las conclusiones presentan un esfuerzo de síntesis de aspectos comparativos entre países, y el apéndice³ un análisis estadístico y gráfico sobre la situación de los mayores negocios familiares en 2010 en los nueve países analizados (utilizando bases de datos singulares construídas específicamente para este libro por los autores).

Para el año 2010 registramos diversos indicadores para las mayores 180 empresas y grupos empresariales familiares de nueve países. Los datos, que se pueden consultar en detalle en el apéndice⁴, revelan la importancia de ciertos sectores de actividad en esta cúpula de la actividad empresarial familiar. Destacan, como muestra el cuadro inferior, los sectores de comercio minorista, alimentación y metales comunes, donde se observa una regular presencia de estos sectores en cada uno de los nueve países.

En la primera línea de ventas agregadas para el año 2010, encontramos a España, representada por una sola empresa con cifra de ventas superior a 20.000 millones de dólares americanos, comprensible al formar parte de los países desarrollados donde se encuentran radicados los gigantes capitalistas familiares.

³ Apéndice publicado en formato digital y disponible en: <http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>

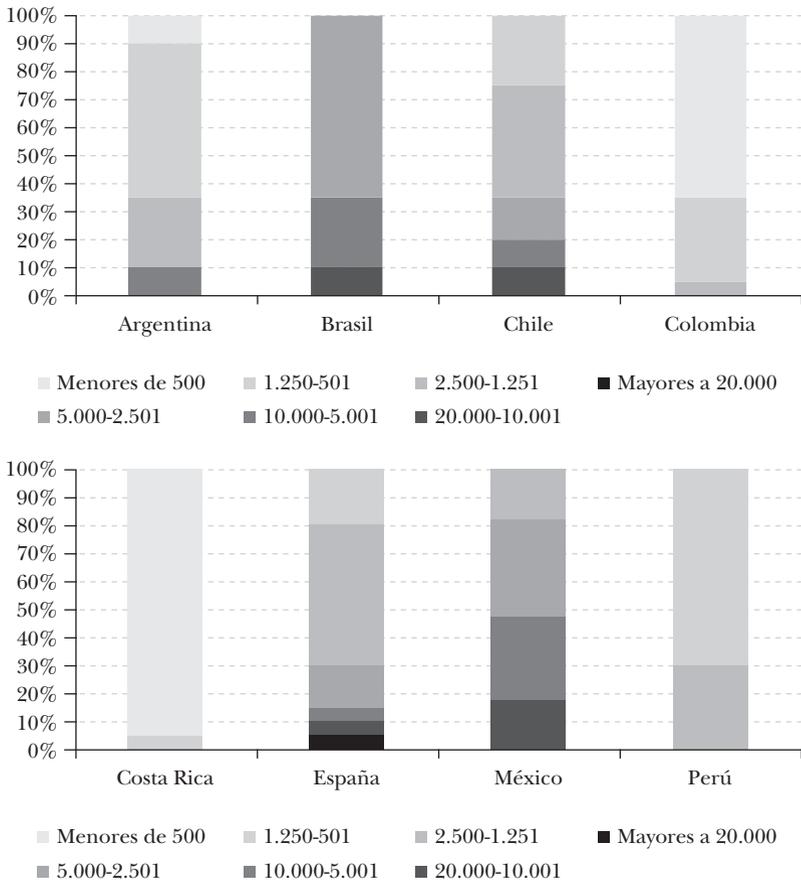
⁴ <http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>

CUADRO I.1 (cont.): 180 mayores empresas y grupos empresariales familiares latinos, 2010
(Número de empresas por sector de la muestra)

Sector	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Honduras	México	Perú	Total	%
Extracción de minerales metalíferos									2	2	1,1
Atención de la salud humana		1								1	0,6
Equipo electrónico	1									1	0,6
Telecomunicaciones							1			1	0,6
Mensajería					1					1	0,6
Producción cinematográfica								1		1	0,6
Prod. elaborados de metal								1		1	0,6
Activ. de arquitectura e ingeniería						1				1	0,6
Agencias de viajes						1				1	0,6
Programación, consultoría informática			1							1	0,6
Caucho y plástico					1					1	0,6
Industrias manufactureras							1			1	0,6
Explotación de otras minas y canteras			1							1	0,6
Agricultura, ganadería y caza										1	0,6
Otras actividades de servicios	1						1			1	0,6
Actividades financieras auxiliares									1	1	0,6
Actividades de asociaciones									1	1	0,6
Sin datos							13			13	
Total general	20	20	20	20	20	20	20	20	20	180	

Fuente: Elaboración de Paloma Fernández Pérez y Jaime A. López Guaque sobre bases de datos elaboradas por Barbero y Luch (Argentina), Cerutti (México), Dalla Costa y Drumond (Brasil), Discua (Honduras), Leiva y Guillén (Costa Rica), Dávila (Colombia), Martínez (Chile), Monsalve (Perú) y Galve y Hernández (España). Disponible en (<http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmresasFamiliares/index.html>) para datos por países y comparados.

GRÁFICO I.1: Número de empresas por rango de ventas, 2010
(millones de dólares estadounidenses)



Fuente: Elaboración de Paloma Fernández Pérez y Jaime A. López Guauque sobre bases de datos elaboradas por Barbero y Lluch (Argentina), Cerutti (México), Dalla Costa y Drumond (Brasil), Discua (Honduras), Leiva y Guillén (Costa Rica), Dávila (Colombia), Martínez (Chile), Monsalve (Perú) y Galve y Hernández (España). Disponible en (<http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>) para datos por países y comparados.

Un segundo grupo por tamaño de ventas, entre 10.000 y 20.000 millones de dólares americanos, agrupa dos brasileñas, dos chilenas, una española y tres mexicanas. Un tercer grupo tiene ventas entre 5.000 y 10.000 millones de dólares americanos, aquí estarían dos argentinas, cinco brasileñas, dos chilenas, una española y cinco mexicanas. En el grupo entre 2.500 y 5.000 millones de dólares americanos, el cuarto, encontramos 13 brasileñas, tres chilenas, tres españolas y

seis mexicanas. Un quinto grupo con ventas entre 1.251 y 2.500 millones de dólares americanos, al igual que el sexto grupo representa la mayor diversidad de los países que lo componen: cinco empresas argentinas, ocho chilenas, una colombiana, diez españolas, tres mexicanas, seis peruanas. Un sexto grupo tiene ventas entre 501 y 1.250 millones de dólares americanos, y concentra el mayor número de empresas de la muestra: ninguna brasileña ni mexicana, 11 argentinas, cinco chilenas, seis colombianas, una costarricense, cuatro españolas, 14 peruanas. El séptimo y último grupo de empresas familiares por tamaño, con ventas agregadas inferiores a 500 millones de dólares americanos lo representan: 2 argentinas, 13 colombianas, 19 costarricenses, y una casi total presencia de las empresas costarricenses en este grupo.

Dentro de la participación total de ventas se sitúa en primera posición México, seguido de Brasil, a continuación España, luego Chile y el resto de países de la muestra. Resulta interesante que España, que presenta una empresa con el mayor valor de ventas de la muestra por total facturado, ocupa el tercer puesto un poco distante de la segunda posición y más cercana a la cuarta posición, es decir a Chile. España, México y Chile muestran más similitud en la segmentación de los grandes negocios familiares; Costa Rica, Perú y Colombia una gran polaridad.

Por empleo, ocho de cada diez empresas poseen más de 1.000 empleados, y solo una de diez empresas tiene menos de 250 empleados.

En lo que se refiere a la longevidad, el cuadro inferior, reproducido en el apéndice digital junto con otros cuadros relativos a este tema, indica una edad promedio de 57 años de los grandes negocios familiares, lo que mostraría en promedio que las empresas de la muestra se encuentran en su segunda generación, con casos puntuales de Chile y México que estarían en la tercera generación. Aquí también pueden identificarse cinco grupos en relación con su edad. El grupo que tiene empresas en promedio más antiguas por año de inicio del negocio son Chile y México con 77 años. En el otro extremo, las más jóvenes: Honduras con 42 años. En un grupo intermedio se sitúan dos grupos: uno con edad promedio entre 69 y 55 años (empresas de Argentina, España, Brasil) y el otro entre 48 y 43 (empresas de Perú, Colombia y Costa Rica).

Atendiendo al año de fundación de las mayores empresas y grupos de la muestra, 69 se crearon entre 1850 y 1949, y 111 a partir de 1950. Tres cuartas partes de las empresas ya han superado la primera generación familiar y una cuarta parte se encuentra en la primera generación.

GRÁFICO 1.2: Longevidad de las mayores empresas familiares latinas, 2010
(por año de inicio del negocio)

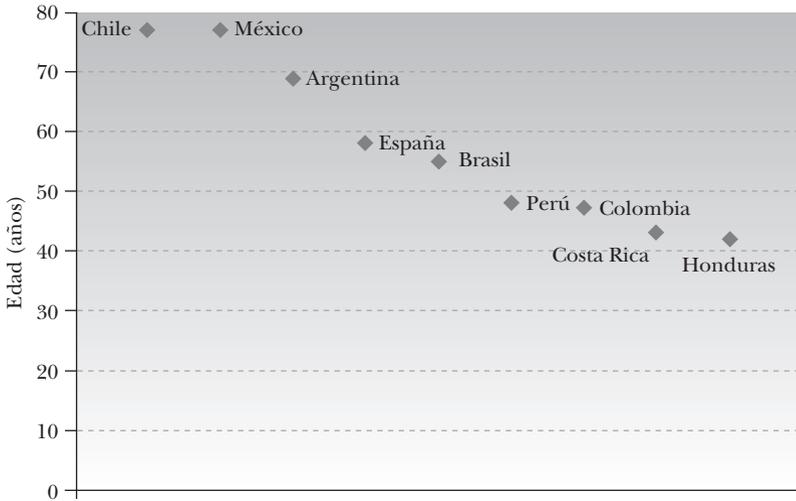
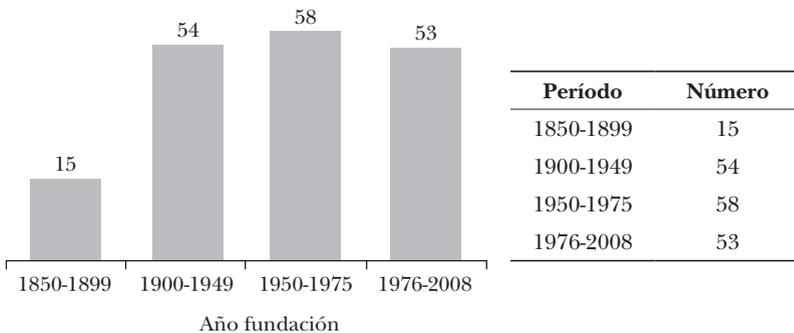


GRÁFICO 1.3: Número de las mayores empresas familiares latinas por edad, 2010



Fuente: Elaboración de Paloma Fernández Pérez y Jaime A. López Guauque sobre bases de datos elaboradas por Barbero y Lluch (Argentina), Cerutti (México), Dalla Costa y Drumond (Brasil), Discua (Honduras), Leiva y Guillén (Costa Rica), Dávila (Colombia), Martínez (Chile), Monsalve (Perú) y Galve y Hernández (España). Disponible en (<http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>) para datos por países y comparados.

CUADRO I.2: Edad y ventas de las mayores empresas y grupos familiares, 2010

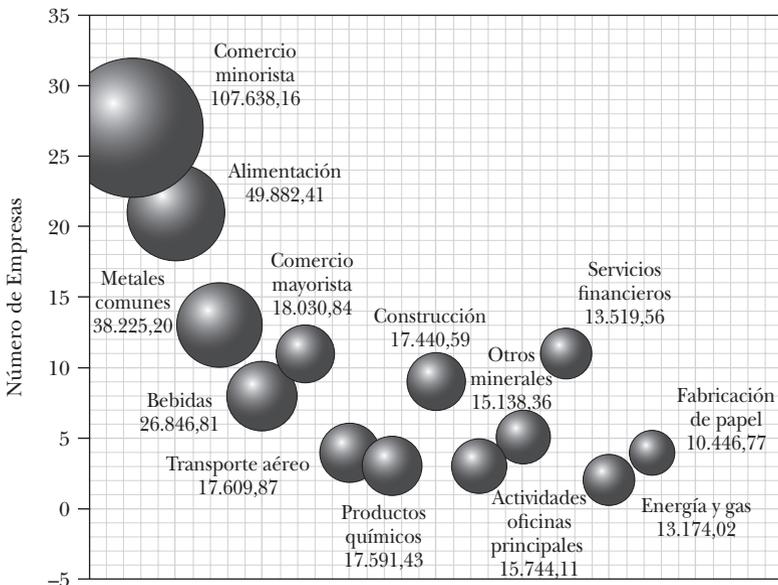
Longeidad	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Honduras	México	Perú	Total	%
Menos de 30 años	3	4	2	8	5	4	8	1	8	43	23,9
Entre 30 y 60 años	7	8	5	5	12	8	11	6	6	68	37,8
Entre 60 y 90 años	4	5	7	6	3	5	—	8	2	40	22,2
Entre 90 y 120 años	6	3	3	1	—	3	—	5	3	24	13,3
Más de 120 años	—	—	3	—	—	—	1	—	1	5	2,8
Edad promedio (años)	66	55	77	47	43	58	42	77	48	57	

Ventas	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	España	Honduras	México	Perú	Total	%
Mayores a 20.000	—	—	—	—	—	1	—	—	—	1	0,6
20.000-10.001	—	2	2	—	—	1	—	3	—	8	5,0
10.000-5.001	2	5	2	—	—	1	—	5	—	15	9,4
5.000-2.501	—	13	3	—	—	3	—	6	—	25	15,6
2.500-1.251	5	—	8	1	—	10	—	3	6	33	20,6
1.250-501	11	—	5	6	1	4	—	—	14	41	25,6
Menores a 500	2	—	—	13	19	—	—	—	—	34	21,3
Totales (US\$ millones)	35.288	105.255	71.902	11.246	2.598,5	72.858	—	106.264	20.756	426.167	

Fuente: Elaboración de Paloma Fernández Pérez y Jaime A. López Guatuque sobre bases de datos elaboradas por Barbero y Luch (Argentina), Cerutti (México), Dalla Costa y Drumond (Brasil), Discua (Honduras), Leiva y Guillén (Costa Rica), Dávila (Colombia), Martínez (Chile), Monsalve (Perú) y Galve y Hernández (España). Disponible en (<http://www.fbva.es/TLFU/microsites/EmresasFamiliares/index.html>) para datos por países y comparados.

En los cuadros y gráficos relativos a la especialización de los grandes negocios familiares latinos en 2010, se muestra una gran especialización en: comercio minorista, alimentación y metales comunes. Es ahí donde destacan gran parte de los mayores gigantes de control familiar en estos países, por el indicador de ventas. El 25% de las ventas agregadas proceden del sector de comercio minorista (ISIC 47), y este sector concentra la mayor cantidad de personal (34,9%); el segundo, que engloba ventas del 11,7%, es el sector de alimentación, alcanzando solo el 9,95% en personal. El tercer sector por ventas agregadas corresponde a metales comunes con el 8,97% del total. La cuarta posición la ocupa el sector de bebidas con un 6,30%. El comercio mayorista aglomera un 4,23%. El transporte aéreo representa el 4,13% al igual que el sector de productos químicos. La construcción ocupa la posición ocho por ventas, representada en un 4,09%.

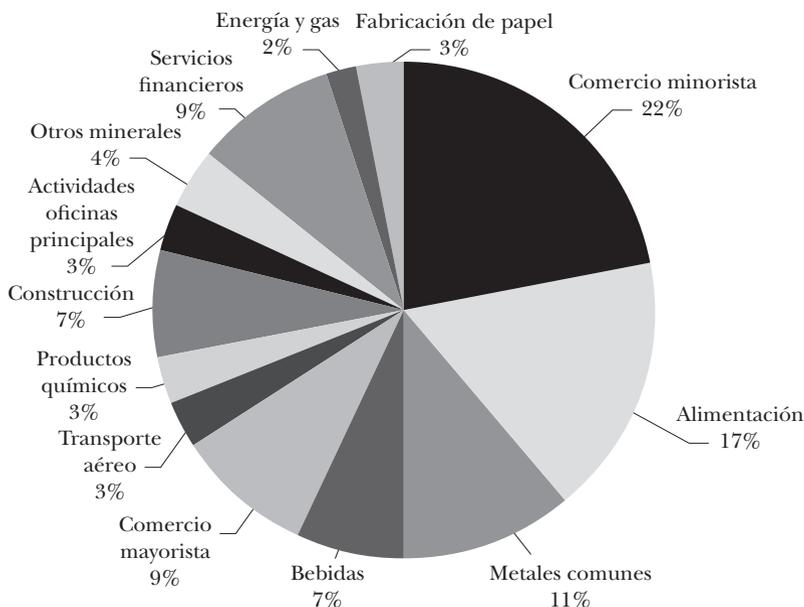
GRÁFICO 1.4: Mayores empresas y negocios familiares latinos. Especialización sectorial en 2010, por ventas
(mayores de 10.000 millones de dólares US)



Fuente: Elaboración de Paloma Fernández Pérez y Jaime A. López Guauque sobre bases de datos elaboradas por Barbero y Lluch (Argentina), Cerutti (México), Dalla Costa y Drumond (Brasil), Discua (Honduras), Leiva y Guillén (Costa Rica), Dávila (Colombia), Martínez (Chile), Monsalve (Perú) y Galve y Hernández (España). Disponible en (<http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>) para datos por países y comparados.

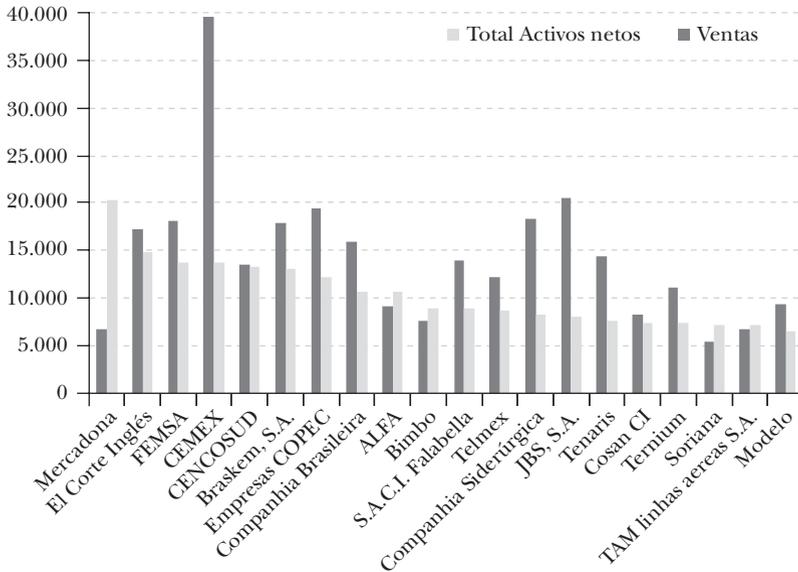
El comercio minorista, el que mayor ventas representa del total, se encuentra liderado por España (Mercadona, El Corte Inglés); el sector de alimentación por México (Bimbo); el rubro de metales comunes por Brasil (CSN) y Argentina (Tenaris); las bebidas las domina México (Femsa, Modelo); el comercio mayorista España (Inditex); el transporte aéreo es encabezado por Brasil (TAM); los productos químicos también por Brasil (Braskem); la construcción la domina España (FCC); las actividades de oficinas principales México (Alfa); el sector de otros minerales también México (Cemex); los servicios financieros están compartidos por Perú (Credicorp), Chile (Banco de Chile) y Argentina (Banco de Galicia y Buenos Aires). El sector de la energía y gas lo domina Chile (Copec) y el de las telecomunicaciones México (Telmex).

GRÁFICO 1.5: Especialización por ventas de las mayores empresas y grupos familiares de América Latina y España, 2010
(porcentaje total de ventas de la muestra)



Fuente: Elaboración de Paloma Fernández Pérez y Jaime A. López Guauque sobre bases de datos elaboradas por Barbero y Lluch (Argentina), Cerutti (México), Dalla Costa y Drumond (Brasil), Discua (Honduras), Leiva y Guillén (Costa Rica), Dávila (Colombia), Martínez (Chile), Monsalve (Perú) y Galve y Hernández (España). Disponible en (<http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>) para datos por países y comparados.

GRÁFICO 1.6: Ventas vs activos en las mayores empresas y grupos familiares de América Latina y España, 2010
(millones de dólares estadounidenses)



Fuente: Elaboración de Paloma Fernández Pérez y Jaime A. López Guauque sobre bases de datos elaboradas por Barbero y Lluch (Argentina), Cerutti (México), Dalla Costa y Drumond (Brasil), Discua (Honduras), Leiva y Guillén (Costa Rica), Dávila (Colombia), Martínez (Chile), Monsalve (Perú) y Galve y Hernández (España). Disponible en (<http://www.fbbva.es/TLFU/microsites/EmpresasFamiliares/index.html>) para datos por países y comparados.

Atendiendo al indicador o proxy de desempeño de los sectores, medido con una variante del indicador RONA⁵ (por su sigla en inglés de *return on net assets*) o rentabilidad de los activos netos, se tiene información del rendimiento que tienen los sectores de su inversión en activos en cada uno de los países de la muestra. En el sector de comercio minorista destaca la eficiencia de activos en Perú (Supermercados Peruanos) y España (Mercadona). En el sector alimenticio lideran en desempeño de activos Alicorp

⁵ La variante de RONA aplicada corresponde a la relación de ventas con activos. Es una medida que puede utilizarse como referente, para otros cálculos deberá afinarse la medida utilizando la fórmula correspondiente para su cálculo y disponiendo de la totalidad de la información requerida. Este indicador lo ha elaborado bajo la dirección de Paloma Fernández el estudiante de doctorado de la UB Jaime A. López Guauque, autor de toda la parte gráfica de análisis de los datos del año 2010, con fondos de una beca del premio ICREA Academia 2008 de Paloma Fernández y una beca de la Fundación BBVA.

(Perú) y Mastellone Hnos. (Argentina). En metales comunes el liderazgo lo lleva CI Fundición Escobar de Colombia. En bebidas encontramos una empresa peruana (Corporación José R. Lindley). Para el sector de la construcción se encuentra la brasileña Constructora Norberto Odebrecht.

Este cuadro muestra bien que en función del indicador seleccionado para tomar datos, por empresas y grupos, y por países, con los que realizar comparaciones, se obtienen conclusiones distintas. Atendiendo al indicador de Activos netos, resalta que las empresas y grupos especializados en construcción, química, metales y telecomunicaciones, lideran los *rankings* de mayores empresas y grupos de América Latina y España, por la muestra de países y empresas utilizadas en este estudio. Sin embargo, adoptar este criterio supondría sobrevalorar el período histórico posterior a la década de 1980 en un estudio que queremos que sea de todo un siglo: fue a partir de 1980 cuando se sentaron las condiciones financieras, reguladoras y de mercado que favorecieron la expansión de grandes grupos privados familiares en estos sectores capital intensivos, y en general ello no fue así en períodos anteriores en los que dominó la presencia del Estado en la industria más tecnológica y capital intensiva. Por lo tanto, nos pareció que adoptar el criterio de ventas permitía tener una mayor visibilidad de todos aquellos sectores y empresas, y grupos, en los que la intervención del Estado no había sido la clave determinante de las mayores ventajas competitivas. El comercio minorista, alimentación y bebidas, servicios de transporte y alojamiento y de turismo, quedan con el indicador de ventas mucho más visibles en las primeras posiciones de *rankings* de la cúpula de los mayores negocios familiares.

Optar por las ventas para reconstruir una imagen actual de quiénes son los protagonistas actuales de los negocios regidos por familias en la región permitía, además, conectar con muchas de las ideas y evidencias empíricas que la reconstrucción histórica nos ha indicado: la importancia de las redes informales, del contacto con los mercados locales y regionales, la relevancia del parentesco para reducir costes de financiación y elevadas situaciones de riesgo. El análisis de largo plazo de las familias empresarias se realiza en este libro partiendo del reconocimiento de una situación presente donde las pymes y las redes ocupan el top 20 de

los pequeños países centroamericanos como Costa Rica y Honduras; donde la inmigración y el profundo conocimiento de las realidades locales y regionales permitió arrancar gigantes como Cemex y Bimbo en México; donde la presión del Estado y su intervencionismo desvió recursos a sectores capital intensivos dejando amplios espacios para la capacidad de las familias empresarias de detectar oportunidades y necesidades de sus mercados como en España o Perú. Los capítulos que el lector tiene a continuación son un primer esfuerzo cooperativo de retratar los retos, los obstáculos y las contribuciones de mayor o menor relevancia de las familias empresarias al desarrollo de sus economías regionales y nacionales. Y, en algunos casos, a la generación de grandes gigantes globalizados.

Un último comentario, pero no por ello el menos importante, es para reconocer la generosidad, interés, y sobre todo el esfuerzo y la paciencia de los 22 investigadores y del becario Jaime A. López Guauque, que participaron en el proyecto. Sin ninguna duda, son ellos la clave que explica la culminación de una ardua pero muy estimulante tarea de investigación que hoy nos enorgullece presentar.

Paloma Fernández Pérez

Universidad de Barcelona, España

Andrea Lluch

Consejo Nacional de Investigaciones
Científicas y Técnicas (CONICET)

Universidad Nacional de La Pampa, Argentina

Bibliografía

- BARBERO, M. I. «Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo. Siglos XIX y XX». En Geoffrey J. y A. Lluch, eds. *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas, 2011: 1-37.
- BAUMOL, W. J. *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton: Princeton University Press, 2010.
- BUSINESS HISTORY REVIEW. «Varieties of Capitalism» Roundtable 84, 4 (invierno 2010).
- CASANOVA, L. *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. London: Palgrave MacMillan, 2009.
- CERUTTI, M. y C. MARICHAL, eds. *Historia de las grandes empresas en México 1850-1930*. México: Fondo de Cultura Económica, 1997.

- CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA y P. SHARMA. «Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm». *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5), (2005): 555-575.
- CHUA, J. H., J. J. CHRISMAN y P. SHARMA. «Defining the family business by behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4), (1999): 19-39.
- COLLI, A. «State of the Art. Family firms between risks and opportunities: a literature review». *Socio-Economic Review* 11 (2013): 577-599.
- COLLI, A., P. FERNÁNDEZ PÉREZ y M. ROSE. «National Determinants of Family Firm development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and twentieth centuries». *Enterprise and Society* 4 (1) (2003): 28-64.
- DÁVILA, C. *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Bogotá: Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes, 2012.
- . «The current state of business history in Latin America». *Australian Economic History Review* 53 2 (July 2013): 109-120.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Cátedra Corona, 21, 2012.
- . «La evolución de los mayores negocios familiares en España (1964-2010). Nuevas fuentes, nuevos métodos, nuevos resultados». *Documento de Trabajo No. 1307*. Asociación Española de Historia Económica, 2013.
- . «De hereus a profesionales. La transición de un modelo tradicional a un modelo moderno de gestión en la empresa familiar catalana». En P. Fernández Pérez. *La profesionalización de las empresas familiares*. Madrid: LID, 2013b: 35-72.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y N. PUIG. «Bonsais in a wild forest? A historical interpretation of the longevity of large Spanish family firms». *Revista de Historia Económica. Journal of Iberian and Latin American Economic History* 25, 3 (2007): 459-497.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y A. COLLI. *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*. New York: Cambridge University Press, 2013.
- GALVE, C. y V. SALAS. *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA, 2003.
- GOLDSTEIN, A. *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
- GUILLÉN, M. «Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View». *The Academy of Management Journal* 3, vol. 43 (junio 2000): 362-380.
- GUILLÉN, M. y E. GARCÍA-CANAL. «The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies». *Academy of Management Perspectives* 2, vol. 23 (2009): 23-35.
- HALL, P. y D. SOSKICE, eds. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- HANCKE, B., M. RHODES y M. THATCHER, eds. *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*. New York: Oxford University Press, 2007.
- HERRIGEL, G. y ZEITLIN. «Alternatives to Varieties of Capitalism». *Business History Review* 84 4 (2010): 667-674.
- HOFSTEDE, G., B. NEUIJEN, D. D. OHAYV y G. SANDERS. «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases». *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 286-316.

- IVERSEN, M. J. «The “Varieties of Capitalism” Approach as an Analytical Tool for Business Historians». *Varieties of Capitalism Roundtable. Business History Review* 84, 4 (2010): 464-466.
- JAMES, H. *Family Capitalism. Wendels, Haniels, Falcks, and the Continental European Model*. Cambridge: Harvard University Press, 2006.
- JONES, G. y M. B. ROSE. «Family Capitalism». En Jones G. & M. B. Rose, eds. *Special Issue on Family Capitalism*. *Business History* 35, 4 (1993):1-16.
- JONES, G. y T. KHANNA. «Bringing History (back) into International Business». *Journal of International Business Studies* 37 (2006): 453-468.
- KHANNA, T. y K. PALEPU. «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets». *Harvard Business Review*, (julio-agosto 1997): 3-10.
- KHANNA, T. y Y. YAFEH. «Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?». *Journal of Economic Literature*, vol. XLV (June 2007): 331-372.
- KOBRACK, C. y A. SCHNEIDER. «Varieties of business history: Subject and methods for the twenty-first century». *Business History* 53, 3 (2011): 401-424.
- MELIN, L, M. NORDQVIST y P. SHARMA. *The SAGE Handbook of Family Business*. London: SAGE Publications, 2014.
- MILLER, R. «Latin American Business History and Varieties of Capitalism». *Business History Review* 84, 4 (2010): 653-657.
- NORDQVIST, M. y M. LEIF. «Entrepreneurial families and family firms». *Entrepreneurship & Regional Development* 22, 3-4 (mayo-julio 2010): 211-239.
- OKOCHI, A., ed. *Family Business in the Era of Industrial Growth: Its Ownership and Management*. Tokyo: University of Tokyo Press, 1984.
- SALAZAR, G. Tango, Mambo, Salsa <http://es.paperblog.com/tango-mambo-salsa-cual-es-el-ritmo-de-la-empresa-familiar-en-latinoamerica-916592/>
- SANTISO, J. *The Decade of the Multilatinas*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013.
- SCHNEIDER, B. «Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America». *Journal of Latin American Studies* 41 (agosto 2009): 553-75.
- SHARMA, P. «An overview of the field of family business studies: Current status and direction for the future». *Family Business Review* 17 (2004): 1-36.
- SHARMA, P., J. PRAMODITA, J. CHRISMAN y K. E. GERSICK. «25 Years of *Family Business Review*: Reflections on the Past and Perspectives for the Future». *Family Business Review* 25, 5 (2012): 5-15.
- TÀPIES, J. *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven*. Barcelona: Fundación Jesús Serra, 2009.
- VALDALISO, J. M. «Grupos empresariales y relaciones banca-industria en España durante el franquismo», *ICE* 812 (2004): 163-178.

PARTE I

ANÁLISIS COMPARATIVOS

1. Estructura de propiedad y *performance* de las empresas familiares según entorno institucional: análisis empírico para el caso español y latinoamericano

Carmen Galve Górriz
Alejandro Hernández Trasobares
Universidad de Zaragoza, España

1.1. Introducción

En los últimos años se ha reavivado el interés en el gobierno de la empresa y en las implicaciones de las diferentes estructuras de propiedad y control en la eficiencia económica y social. En concreto, la crisis financiera ha provocado un interés creciente por conocer si la estructura de propiedad y control familiar de la empresa favorece o perjudica al valor de la empresa. La empresa familiar responde a un modelo de propiedad muy concentrada en manos de un número reducido de accionistas-gerentes, con una orientación a largo plazo en su gestión, un enraizamiento en la comunidad donde el emprendedor decide crear la empresa y un alto valor de la reputación, por lo que cuida con especial esmero las relaciones con todos los grupos de interés¹.

Existe abundante literatura que aborda la relación existente entre la propiedad-control familiar y valor de la empresa desde las perspectivas de las teorías de la economía institucional, de los costes de transacción de la propiedad y el gobierno, y de agencia,

¹ En el extremo opuesto se encuentra el tipo de empresa que caracteriza el capitalismo financiero. El capitalismo financiero alcanza su máxima expresión con la gran empresa gerencial, la cual se caracteriza por una separación efectiva entre quienes poseen la propiedad de la empresa y quienes ejercen el control de las decisiones gerenciales, consecuencia de la dispersión del accionariado y de la delegación de la capacidad de decisión en el *manager* profesional. La separación de la propiedad y el control puede dar lugar a una pérdida de eficiencia en la empresa si atendemos a la divergencia de intereses de accionistas y gerentes.

encontrándose efectos positivos (Anderson y Reeb, 2003; Gomez-Mejía *et al.* 2007; Habbershon y Williams, 1999) y efectos negativos (Fama y Jensen, 1983; Schulze *et al.* 2001, 2003) y efectos nulos (Dairy y Dalton, 1992; Miller *et al.* 2007; Galve y Salas, 2011²), no existiendo, por tanto, resultados concluyentes. Entre las razones posibles que nos permiten explicar estos resultados discrepantes, podemos señalar las siguientes. En primer lugar, la investigación económica sobre la empresa familiar ha puesto repetidamente de manifiesto la sensibilidad de las conclusiones que se obtienen sobre conducta y resultados de empresas familiares en comparación con las no familiares, dependiendo de la definición de empresa familiar que se utiliza en cada investigación. Anderson y Reeb (2003), Miller *et al.* (2007) y Villalonga y Amit (2006) muestran que la vinculación de la familia con la empresa crea valor principalmente cuando el empresario fundador dirige la empresa. Los resultados superiores parecen obedecer a la aportación única de la calidad del recurso emprendedor que lleva incorporado el fundador, algo que otras empresas no pueden replicar.

Otros autores ponen el acento, como factor explicativo de los resultados discrepantes, en el marco institucional Gedajlovic y Shapiro 1998; La Porta *et al.* 1998; Aguilera y Jackson 2003; Young *et al.* 2008; Peng *et al.* 2010, lo consideran un elemento moderador de la relación estructura de propiedad y valor de la empresa. Sin embargo, aunque existe un creciente consenso sobre que el entorno institucional importa y mucho, el análisis institucional de gobierno corporativo permanece escaso (Aguilera y Jackson 2003; Heugens y otros 2009; Peng y Yiang 2009).

El estudio del marco institucional como posible factor explicativo de los resultados discrepantes se justifica porque la evidencia empírica pone de manifiesto que la estructura de propiedad difie-

² La evidencia empírica para el caso español muestra que las empresas familiares, con una concentración elevada de la propiedad, operan bajo una restricción de tamaño, producen con mayor nivel de eficiencia, pero finalmente obtienen resultados económicos similares a las empresas no familiares; las fuertes preferencias por mantener el control en el seno de la familia restringen su capacidad de asumir riesgos y, por tanto, la maximización de beneficios en las empresas familiares (Galve y Salas 2011). La implicación más directa de esta evidencia empírica, es que la empresa familiar española debería encontrar caminos que le permitan ampliar su capacidad de asumir riesgos manteniendo el control del proceso de toma de decisiones en manos del grupo familiar.

re notablemente de unos países a otros. Por ejemplo, en Estados Unidos la familia empresaria controla la empresa con participaciones muy inferiores a las participaciones necesarias para ejercer el control en grandes empresas de otros países pertenecientes a Europa Continental y Asia (Laporta *et al.* 1999; Anderson y Reeb 2003; Villalonga y Amit 2007; Galve y Salas 2011; Pascual y otros 2012). Todo ello hace suponer que en Estados Unidos disponen de un marco institucional y regulatorio donde los accionistas minoritarios encuentran la protección suficiente como para comprar acciones de empresas donde el control se ejerce con una baja participación accionarial.

Con este trabajo pretendemos valorar, utilizando un punto de vista institucional, si la estructura de propiedad y el impacto de la propiedad y control familiar sobre el valor de la empresa dependen del grado de protección de los intereses de los accionistas minoritarios recogido en el marco legal y regulatorio del país. En otros términos, se pretende dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿es el marco institucional uno de los determinantes principales que nos permite explicar por qué las empresas familiares no aprovechan los mecanismos de gobierno a su disposición para ampliar la base accionarial y repartir mejor los riesgos sin merma en la capacidad de dirección del núcleo familiar?; ¿la influencia del grado de concentración de la propiedad sobre el valor de la empresa familiar está mediatizada por el marco institucional del país donde la empresa tiene su sede?

El objetivo es presentar, por un lado, evidencias empíricas sobre el grado de concentración de la propiedad de las empresas familiares más grandes y de empresas cotizadas de un conjunto de países de Latinoamérica y España a la vez que comprobar, por otro lado, si existen o no diferencias en el grado de concentración de la propiedad y en los resultados de las empresas analizadas atribuibles a diferencias en los marcos institucionales de los países donde están ubicadas estas empresas. Aparte de las consideraciones expuestas anteriormente, el trabajo se justificaría por las siguientes razones: primero, por la ausencia de evidencias empíricas en la mayoría de los países de Latinoamérica analizados (Chile, Costa Rica, Argentina, Honduras, Perú, México, Brasil, Colombia) en torno a las cuestiones planteadas; segundo, el trabajo tiene un valor metodológico

en cuanto que permite explicar la inconsistencia en los resultados existentes sobre la relación estructura de propiedad y control familiar y valor de la empresa. Trabajos de estas características abren nuevos cauces para que las teorías de agencia, de los costes de transacción y de la propiedad incorporen entre las variables explicativas de los resultados de las empresas familiares variables referentes al marco institucional del país donde la empresa tiene su sede junto a las variables de concentración de la propiedad, organización, recursos y tecnología que habitualmente utilizan.

Las limitaciones del trabajo provienen fundamentalmente de las limitaciones en la información disponible para realizar el estudio. En primer lugar, se consideran solo las 20 empresas más grandes y las 20 empresas cotizadas para cada uno de los países analizados. En segundo lugar, sólo son consideradas algunas características de la propiedad, como el grado de concentración de la propiedad, no disponiendo de información referente a otros mecanismos de gobierno corporativo internos como el funcionamiento y composición del consejo de administración y de la junta general de accionistas. Por último, se utiliza información sobre el índice de percepción de corrupción como variable proxy del marco institucional del país.

Dentro del objetivo de contribuir a proporcionar evidencias empíricas que configuren paulatinamente hechos estilizados, el apartado segundo del trabajo examina la relación existente entre la concentración de la propiedad y el marco institucional, y anticipa las hipótesis a contrastar. El apartado tercero presenta la descripción de la muestra e información descriptiva de las variables utilizadas para la realización del estudio (referentes a la concentración de la propiedad, tamaño, participación del fundador en la gestión de la empresa, rentabilidad y marco institucional) y los resultados del contraste de las hipótesis. Finalmente, el apartado cuarto recoge las conclusiones del trabajo.

1.2. Marco teórico: gobierno corporativo y entorno

La investigación más tradicional estudia el gobierno corporativo desde la teoría de agencia, viendo a la corporación moderna

como un nexo de contratos entre principales (que soportan el riesgo) y agentes (*managers* o gerentes con pericia especializada). El gobierno corporativo surge para minimizar los problemas de agencia (Shleifer y Vishny 1997), garantizando un retorno a los accionistas por su inversión. Por ejemplo, en Estados Unidos y Reino Unido, donde las empresas se caracterizan por un elevado grado de dispersión del accionariado (Anderson y Reeb 2003; Villalonga y Amit 2006; Miller y otros 2007) que hace que los accionistas se enfrenten al riesgo de que los gerentes actúen en beneficio propio y perjudiquen sus intereses³ (Fama y Jensen 1983; Jensen y Meckling 1976), el mercado para el control corporativo, la regulación legal y los incentivos contractuales son mecanismos clave de gobierno (Gillan 2006; Walsh & Seward 1990). Por otro lado, en Europa Continental y Asia, donde las empresas se caracterizan por un elevado grado de concentración de la propiedad (La Porta y otros 1999; Morck y otros 2000; Claessens y otros 2000; y Faccio y Lang 2002) los principales accionistas retienen mayor capacidad para ejercer un control directo y una influencia directa sobre los actos directivos para que éstos dirijan la empresa en interés de los accionistas (Bolton & Von Thadden 1998; Coffee 1991; Maug 1998; Shleifer & Vishny 1986); la propiedad concentrada da a los inversores incentivos poderosos para supervisar e influir en el comportamiento de los gerentes (David y otros 2007). Sin embargo, en el caso de que el elevado grado de concentración suponga una asimetría importante en la distribución del accionariado, puede darse el riesgo de que los accionistas mayoritarios, persiguiendo sus intereses particulares, perjudiquen los intereses de los accionistas minoritarios⁴, en cuyo caso el sistema legal del país puede ofrecer alguna forma de protección contra el oportu-

³ Problema de agencia tipo 1 (accionistas *versus* gerentes), trata de recoger las consecuencias negativas para la eficiencia de un comportamiento oportunista por parte del gerente.

⁴ Problema de agencia tipo 2 (accionistas mayoritarios *versus* accionistas minoritarios), recoge las consecuencias económicas negativas para la eficiencia y resultados de la empresa derivados de un comportamiento oportunista por parte de los accionistas mayoritarios que ocupan puestos de responsabilidad en la empresa. Este fenómeno es conocido como *tunnelling* y se define como la transferencia de activos y beneficios desde las empresas hacia sus propietarios controladores; la práctica de *tunnelling* es más probable que se dé cuando el accionista dominante (controlador/mayoritario) ejerce también tareas de dirección en la empresa (Johnson y otros 2000).

nismo o la expropiación por parte de los accionistas controladores (Gillan 2006; Walsh & Seward 1990).

La literatura empírica sobre gobierno corporativo no ofrece una respuesta inequívoca sobre los beneficios y costes de la propiedad concentrada, dada la inconsistencia en los resultados obtenidos por distintos trabajos que analizan la relación existente entre concentración de la propiedad y resultados de la empresa. La Porta *et al.* (2000) encuentran una relación positiva, Loderer y Martin (1997) una relación negativa, Morck *et al.* (1988) una relación curvilínea y Demsetz y Lehn (1985) no encuentran relación entre estas variables. Por otro lado, y como ya se ha señalado en la introducción, la literatura empírica tampoco ofrece una respuesta unívoca sobre los beneficios y costes del control familiar *versus* otras formas de gobierno o control de la empresa. Con este trabajo pretendemos avanzar en el conocimiento, dentro de esta línea, que nos permita explicar la inconsistencia de los resultados, tratando de dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿la concentración de la propiedad y la relación entre concentración de la propiedad y performance de la empresa controlada por una familia está moderada por el entorno institucional del país donde está ubicada la empresa? La intuición detrás de esta investigación descansa en la observación de que las naciones tienen distintas configuraciones institucionales resultado de las diferencias existentes en sus trayectorias históricas de desarrollo.

Las instituciones a nivel país juegan un papel principal en el desarrollo económico, puesto que son las responsables de garantizar la paz social, asegurar la libertad individual para la toma de decisiones de inversión y compra, establecer derechos de propiedad transferibles y seguros y garantizar el cumplimiento de los contratos a través de los sistemas legales (North 1990). Estas instituciones de capitalismo social, protectoras de los derechos de los inversores y de la sociedad, tienden a variar de forma importante a nivel internacional, lo que hace que la relación existente entre concentración de la propiedad y rentabilidad de la empresa varíe entre jurisdicciones (Aguilera y Jackson 2003; Hollingsworth & Boyer 1997).

Desde la perspectiva institucional, la concentración de la propiedad y la relación entre propiedad-control familiar y valor de

la empresa puede variar según el entorno institucional (marco legal y regulatorio) al que pertenece la empresa. Rediker y Seth (1995) y De Walsh y Seward (1990) señalan que el valor de la empresa depende de la eficiencia de un conjunto de mecanismos de gobierno corporativo. En concreto, los autores valoran si el mecanismo de gobierno externo de las empresas (marco legal y regulatorio del país referente al grado de protección de los intereses de los accionistas minoritarios) puede sustituir al mecanismo de gobierno interno (estructura de propiedad concentrada) en su contribución a la calidad de gobierno corporativo. En general, en países con marcos legales y regulatorios poco desarrollados, el papel del accionista familiar principal o del grupo de control familiar (a través de la concentración de la propiedad) será mucho más importante en el mantenimiento o incremento en el valor de la empresa (y por tanto en la riqueza creada en un país) que en países con marcos legales y regulatorios muy desarrollados con fuerte protección de los accionistas minoritarios.

Peng y Yiang (2009) señalan que existen dos formas en las que la concentración de la propiedad y la protección legal a los inversores pueden relacionarse dentro de un régimen de gobierno corporativo. En algunos regímenes de gobierno corporativo la propiedad concentrada y la protección legal pueden ser mecanismos de gobierno complementarios y deberíamos esperar una influencia positiva en el *performance* por la iteración de estas dos variables. Sin embargo, la concentración de la propiedad y la protección legal también pueden ser mecanismos sustitutivos más que complementarios. Bajo este escenario, la presencia de una de las dos características es necesaria para conseguir una interacción positiva en el *performance*, sin embargo la adición de la otra característica no aportará nada o muy poco al *performance*.

En algunos países las cláusulas de los contratos referidas a la protección del accionariado pueden ser esquivadas o eludidas por los accionistas dominantes a través de la corrupción o simplemente porque estos países carecen de la capacidad para supervisar el gobierno corporativo y vigilar el crimen de cuello blanco (Claessens & Fan 2002). En aquellos países en los que se persiga un gobierno corporativo altamente eficiente, los beneficios derivados de un comportamiento oportunista por parte de los accionistas

mayoritarios de control⁵, que ocupan puestos de responsabilidad en la empresa, serán mínimos. En estos contextos la asociación entre propiedad concentrada y performance es probable que sea más fuerte (manteniéndose todo lo demás constante) porque existen muy pocas oportunidades de practicar el *tunnelling*. Sin embargo, cuando los regímenes de gobierno ofrezcan a los accionistas mayoritarios oportunidades de practicar el *tunnelling*, es decir de obtener resultados de control mediante un comportamiento oportunista, la relación entre concentración de la propiedad y *performance* será más débil porque los accionistas controladores tienen mayores probabilidades de sacar riqueza de la empresa hacia sus cofres particulares. Por todo lo comentado, presentamos las siguientes hipótesis a contrastar:

Hipótesis 1: el grado de concentración de la propiedad en la empresa familiar está negativamente relacionado con la calidad y grado de desarrollo del marco institucional y regulatorio del país.

Hipótesis 2: la asociación entre concentración de la propiedad y performance de las empresas familiares está positivamente moderada por la calidad y grado de desarrollo del marco institucional y regulatorio del país; es decir, esperamos que la asociación entre concentración de la propiedad y performance será más fuerte en presencia de un marco institucional y sistema legal adecuados que velen por la protección de los accionistas minoritarios.

1.3. Estudio empírico para el caso de España y Latinoamérica

En este trabajo exploramos las elecciones de gobierno (concentración de la propiedad *versus* marco institucional y regulatorio) en un contexto de América Latina y España, centrándonos en los colectivos de empresas familiares más grandes y de empresas cotizadas en bolsa respectivamente. La característica para el contexto del mundo hispano es que los inversores eligen masivamente la estrategia de gobierno de la propiedad concentrada. La concentración de la propiedad en manos del grupo familiar puede ofre-

⁵ Resultados derivados de prácticas *tunnelling*.

cer la mejor protección a los accionistas cuando la protección legal es débil (Denis y McConnell 2003). Desde este punto de vista, adquirir mayor control sobre las corporaciones sirve para rellenar el vacío legal. Sin embargo, esta explicación es insuficiente si tenemos en cuenta que no explica el hecho de que aunque la propiedad concentrada es una característica endémica de las empresas familiares de prácticamente todos los países de Latinoamérica, los niveles de protección ofrecidos a los accionistas difieren enormemente entre las jurisdicciones latinoamericanas.

En concreto, en este trabajo pretendemos analizar si la estructura de propiedad y la relación de la propiedad y el control familiar sobre el valor de la empresa están mediatizadas por el entorno institucional del país donde la empresa tiene su sede social.

1.3.1. Muestra, fuentes de información, estadísticos descriptivos y correlaciones

El presente estudio se realiza para el año 2010, trabajando con dos muestras de empresas familiares correspondientes a ocho países de Latinoamérica junto con España. En la primera muestra se recogen las 20 empresas familiares más grandes de cada uno de los países del estudio, obteniendo una muestra total de 180 empresas. Por otro lado, en la segunda muestra se consideran las 20 mayores empresas familiares cotizadas para cada uno de los países analizados. Ahora bien, en algunos de los países, debido al menor desarrollo de los mercados de capitales o a la menor participación de las empresas familiares en ellos, no ha sido posible recoger una muestra tan amplia, siendo menor el número de empresas familiares cotizadas analizadas. En concreto, se posee información de las 20 mayores empresas familiares cotizadas para Argentina (en donde las investigadoras incluyeron también algunas empresas que cotizan obligaciones negociables en la bolsa de valores), Chile, España y Perú. Con respecto al resto de países, se dispone de información de 16 empresas familiares cotizadas para México, 13 para Brasil, 10 para Colombia y 7 para Costa Rica, no encontrando ninguna empresa familiar en la bolsa de Honduras.

A la hora de clasificar una empresa como familiar, se ha seguido el criterio adoptado en el proyecto Harvard coordinado por John Davis, considerándose una empresa como familiar cuando

en dicha organización existen dos o más miembros con lazos de parentesco familiar (consanguíneo o no) que poseen propiedad en la empresa y controlan la estrategia de la compañía.

La información necesaria (referente a estructura de propiedad, tamaño, y resultados) para contrastar las hipótesis formuladas en el apartado anterior se ha extraído para el caso español de las memorias publicadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (para la muestra de las empresas cotizadas en bolsa) y de la base de datos SABI-Infoma junto con la revista *Actualidad Económica*⁶ (para la muestra de las empresas españolas más grandes). La información correspondiente a las empresas más grandes y cotizadas de los ocho países de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Honduras, México, Perú) que intervienen en el estudio, ha sido suministrada por investigadores y profesores (de distintas áreas de investigación) expertos en el tema, procedentes de centros de investigación de distintos países: Armando Dalla Costa y Carlos Eduardo Drumond (Universidad Federal de Paraná, Brasil), Mario Cerutti (Universidad Autónoma de Nuevo León, México), Carlos Dávila Ladrón de Guevara (Universidad de los Andes, Colombia), Juan Carlos Leiva Bonilla (Instituto Tecnológico de Costa Rica), Erick Guillén (Cámara Costarricense de Empresa Familiar), Jon I. Martínez (Universidad de los Andes, Chile), Martín Monsalve Zanatti (Universidad del Pacífico, Perú), María Inés Barbero (Universidad de San Andrés, Argentina), Andrea Lluch (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas [CONICET], Argentina), Lourdes Casanova (INSEAD de Fontainebleau, Francia), Allan Discua Cruz (Lancaster University, Reino Unido; especialista en Honduras), Paloma Fernández Pérez (Universidad de Barcelona).

La información sobre la calidad del marco institucional y sistema legal de los distintos países que intervienen en el estudio se ha extraído de la publicación hecha por la organización Internacional *Transparency International* sobre el índice de percepción de la corrupción en 2010 y 2011⁷. Este índice refleja que cuando

⁶ Que da información del *ranking* de empresas más grandes españolas ordenadas de acuerdo al volumen de facturación.

⁷ Índice elaborado anualmente por *Transparency International*. Es un instrumento de gran reconocimiento y prestigio para evaluar la percepción de corrupción a nivel

las instituciones básicas son débiles o inexistentes, la corrupción aumenta sin control y el saqueo de los recursos públicos potencia la inseguridad y la impunidad. La corrupción también instaaura una creciente desconfianza en las mismas instituciones y en los gobiernos encargados de garantizar a sus ciudadanos un nivel de subsistencia y estabilidad, la transparencia institucional y la rendición de cuentas. Entre la información utilizada para la elaboración del índice se encuentra la referente al soborno a funcionarios públicos, pagos irregulares en las contrataciones públicas, malversación de fondos públicos o aspectos que demuestran la solidez de políticas anticorrupción, incluyendo la corrupción administrativa y política.

El índice de percepción de la corrupción mide de una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción) los niveles de percepción de corrupción en el sector público y privado de un país determinado. El índice es un indicador global calculado a partir de datos de 17 fuentes proporcionadas por 13 instituciones de prestigio. Todas las fuentes miden el alcance general de la corrupción (frecuencia y/o magnitud de los sobornos) en el sector público y político, se basan en percepciones de expertos y representan una combinación de encuestas empresariales y evaluaciones de analistas de riesgos comerciales y expertos de país de instituciones internacionales. La evaluación se resume contestando a dos preguntas: *i*) en qué medida son penalizados los servicios públicos que abusan de sus cargos de poder para acometer actos de corrupción y *ii*) en qué medida el Gobierno cuenta con mecanismos claros e institucionalizados para combatir la corrupción.

En el trabajo asumimos que cuando el índice de percepción de la corrupción adopta un valor bajo, la calidad del marco institucional y regulatorio del país será muy pobre y cuando el índice de percepción de la corrupción adopta un valor elevado, la calidad del marco institucional y regulatorio del país garantizará la paz social, la libertad individual para la toma de decisiones de inver-

mundial. El índice de percepción de la corrupción (IDPC) clasifica a los países de acuerdo al nivel de corrupción percibida en las autoridades políticas y funcionarios públicos. En el año 2010 el número de países clasificados de acuerdo al I de PC fue de 178 y en 2011 son clasificados 183 países, 32 de ellos de América.

sión y compra, los derechos de propiedad transferibles y seguros y el cumplimiento de los contratos a través de sistemas legales. Las diferencias existentes entre países en el índice de corrupción (como proxy del marco institucional y regulatorio del país, encargados de proteger los derechos de los inversores y de la sociedad) supondrán diferencias en el nivel de concentración de la propiedad y en la relación existente entre concentración de la propiedad y rentabilidad de las empresas.

En el cuadro 1.1 se presenta el índice de percepción de la corrupción para los países analizados en el estudio. Los países que presentan unos mayores valores, los que, se caracterizan por una mayor calidad institucional y protección legal, son Chile (7,2), España (6,2) y Costa Rica (4,8). Con respecto al resto de países, sus índice de percepción de la corrupción presentan valores inferiores a cuatro: Brasil (3,8), Colombia y Perú (3,4), Argentina y México (3) y Honduras (2,6).

CUADRO 1.1: Índice de percepción de la corrupción de los países del estudio

País	Argentina	Brasil	Colombia	Costa Rica	Chile	España	Honduras	México	Perú
IDPC	3	3,8	3,4	4,8	7,2	6,2	2,6	3	3,4

Fuente: Transparencia Internacional.

En el cuadro 1.2 se presentan las medias y diferencias de medias de las principales variables del estudio, tanto para la muestra de las mayores empresas familiares como para las mayores empresas familiares cotizadas. Para cada país se presentan los valores medios del tamaño (medido como el activo total y la cifra de ventas), la edad, la rentabilidad de la inversión (medida mediante la rentabilidad económica, mediante el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos y la cifra de ventas y mediante el cociente entre la cifra de ventas y el activo total) y la concentración de la propiedad (medida mediante el capital en manos del primer, tres primeros y cinco primeros accionistas de la empresa familiar analizada). Estas variables son las más utilizadas habitualmente en los análisis realizados de estructura de propiedad y en

CUADRO 1.2: Media y diferencias de medias en las principales variables del estudio de las empresas familiares más grandes y las empresas familiares cotizadas más grandes en Latinoamérica y España

Empresas familiares más grandes									
	Activo ¹	Ventas ¹	Edad	Bait/ Activo ²	Bait/ Ventas ²	Ventas/Activo	Actua I	Acctas 3	Acctas 5
Argentina	3,227,000	1,764,000	62	7,30%	11,58%	1,15	79,79	87,81	88,61
Brasil	8,593,000	5,263,000	53	9,26%	12,27%	1,12	nd	nd	nd
Colombia	687,000	562,000	42	15,26%	13,22%	1,75	53,32	78,58	87,39
Costra Rica	205,000	130,000	43	2,90%	4,81%	0,58	19,67	19,67	19,67
Chile	9,083,000	3,595,000	57	10,18%	17,44%	0,74	62,82	71,85	76,87
España	3,919,000	3,719,000	37	7,52%	6,43%	1,46	54,74	68,38	71,16
Honduras	206,000	nd	32	5,27%	nd	nd	57,86	85,4	90,78
México	4,375,000	8,750,000	46	20,93%	11,31%	2,45	54,54	66,86	69,9
Perú	915,000	1,038,000	48	25,99%	23,02%	1,89	53,11	73,2	79,12
Anova	***	***	**	***	***	**	***	***	***
Kruskal-Wallis	***	***	ns	***	**	***	***	***	***

¹ Expresado en miles de dólares.

² Expresado en porcentaje.

nd.: No disponible.

ns.: No significativo.

*, **, *** Significativos al 10, 5 y 1%.

CUADRO 1.2 (cont.): Media y diferencias de medias en las principales variables del estudio de las empresas familiares más grandes y las empresas familiares cotizadas más grandes en Latinoamérica y España

Empresas familiares más grandes										
	Activo ¹	Ventas ¹	Edad	Bait/ Activo ²	Bait/ Ventas ²	Ventas/Activo	Accia 1	Accias 3	Accias 5	
Argentina	2.253.000	1.353.000	61	7,69%	13,46%	1,38	65,75	73,93	75,33	
Brasil	10.865.000	5.838.000	49	10,24%	15,3%	0,72	nd	nd	nd	
Colombia	1.139.000	689.000	56	10,31%	16,48%	0,86	54,26	81,09	89,6	
Costa Rica	111.000	48.000	33	4,1%	6,48%	0,54	37,2	53,46	57,06	
Chile	8.658.000	3.545.000	59	10,61%	17,26%	0,77	59,91	69,35	74,73	
España	3.712.000	1.358.000	43	4,07%	7,59%	0,47	48,81	58,94	61,21	
México	3.861.000	9.193.000	47	50,24%	11,31%	5,32	54,54	66,86	69,9	
Perú	792.000	877.000	52	27,82%	23,49%	1,91	56,42	74,21	81,97	
Anova	***	***	ns	***	ns	***	ns	*	***	
Kruskal-Wallis	***	***	ns	***	ns	***	ns	**	***	

¹ Expresado en miles de dólares.

² Expresado en porcentaje.

nd.: No disponible.

ns : No significativo.

*, **, *** Significativos al 10, 5 y 1%.

los estudios de la relación entre la concentración de la propiedad y el performance de las empresas. También se incluyen los resultados del contraste de diferencia de medias entre países para las distintas variables. Para examinar las diferencias existentes entre países se emplean los test de diferencias de medias, realizando tanto un análisis ANOVA como la estimación de valor de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis.

Los datos del cuadro 1.2 revelan la existencia de diferencias en tamaño medio entre las empresas pertenecientes a distintos países, si bien los resultados son mixtos, dependiendo de la medida de tamaño adoptada. Al considerar el activo total, el tamaño medio de las empresas más grandes chilenas y brasileñas es considerablemente mayor que el tamaño medio de las empresas más grandes de Colombia, Costa Rica, Honduras y Perú, ocupando Argentina, España y México una posición intermedia. Ahora bien, cuando se considera la cifra de negocios, los resultados varían, de tal manera que el tamaño medio de las empresas más grandes mexicanas es bastante superior al tamaño medio de las empresas más grandes del resto de países, siendo las empresas argentinas, brasileñas, chilenas y españolas las que mayores valores presentan.

En cuanto a la edad, para la muestra de empresas familiares más grandes (cuadro 1.2), se comprueba que las empresas más longevas se ubican en Argentina (media 62 años) y Chile (media 57 años), y las empresas más jóvenes en Costa Rica (media 43 años) y Honduras (media 32 años). Sin embargo, en la muestra de las mayores empresas familiares cotizadas, no existen diferencias estadísticamente significativas en esta variable entre los países analizados.

Las comparaciones de valores medios para la variable rentabilidad arrojan resultados muy heterogéneos entre las empresas⁸. Por ejemplo, la rentabilidad de la inversión (beneficio antes de intereses e impuestos entre el activo neto) es considerablemente mayor entre las empresas de Perú (26%), México (20,9%) y Colombia (15,3%) y menor para el colectivo de empresas de Costa Rica

⁸ En los cuadros también se aporta información de la descomposición de la rentabilidad económica en dos factores: margen sobre ventas (beneficio antes de intereses e impuestos entre ventas) y rotación de la inversión (ventas entre total de activos), existiendo diferencias estadísticamente significativas entre países para estos dos componentes de la rentabilidad de la inversión.

(2,9%); en el resto de países la rentabilidad oscila entre el 5,3 y el 10,2% (cuadro 1.2). Dentro del colectivo de las empresas cotizadas, el cuadro 1.2 revela cómo las empresas muestreadas de México (50,2%) y Perú (27,8%) siguen siendo las más rentables. Sin embargo, las empresas cotizadas de España y Costa Rica son las que menor rentabilidad de la inversión obtienen (4,1%), obteniendo el resto de países una rentabilidad que oscila entre el 7,7 y el 10,6%.

Finalmente, a la hora de analizar las diferencias existentes en el nivel de concentración de la propiedad, se observa que existen diferencias estadísticamente significativas entre países, tanto para las empresas familiares más grandes como para las cotizadas. En primer lugar, se constata un elevado nivel de concentración de la propiedad para todas las empresas, con independencia del país considerado (excepto para el caso de las empresas de Costa Rica⁹). Al considerar el capital en manos del principal accionista de la empresa familiar (Accta 1), para el colectivo de empresas más grandes (cuadro 1.2), este es al menos del 53,1%, siendo el porcentaje más alto el correspondiente a las empresas argentinas (79,8%) y chilenas (62,8%) y el porcentaje más bajo el correspondiente a las empresas de Costa Rica (19,7%). En segundo lugar, la participación del accionista principal en las empresas cotizadas de España, Argentina y Chile también es muy importante (48,8%, 65,8% y 59,1%), aunque esta es inferior que la correspondiente a las empresas más grandes de estos países. Este resultado es esperado si se considera que la decisión de cotizar en bolsa persigue la entrada de nuevos socios a la empresa con el objeto de captar fondos financieros para financiar las inversiones. Sin embargo, y de forma contraria a lo esperado, la participación media del accionista familiar principal de las empresas muestreadas de Costa Rica (37,2%) es considerablemente superior a la correspondiente a las empresas más grandes muestreadas de ese país (19,7%). Por último, si consideramos el porcentaje de acciones para el conjunto de los cinco accionistas principales (Acctas 5), las empresas de

⁹ Hay que señalar que para calcular el grado de concentración de la propiedad para el colectivo de empresas más grandes de Costa Rica solo se dispone de información sobre la propiedad para dos empresas, por lo que el resultado mostrado de muy baja concentración de la propiedad no es representativo de las empresas familiares del país.

Honduras¹⁰, Argentina y Colombia son las más concentradas (con una participación próxima al 90% para el caso de las empresas más grandes y superiores al 75% para el caso de las empresas cotizadas de Argentina y Colombia).

El cuadro 1.3 recoge las matrices de correlaciones bilaterales de Pearson entre las variables de estudio (añadidas aquellas variables relativas a la presencia del fundador que ejerce el liderazgo y la toma de decisiones) para los colectivos de las empresas familiares más grandes y cotizadas respectivamente. Se constata que la concentración de la propiedad guarda una relación negativa estadísticamente significativa con el índice de percepción de la corrupción (IDPC) y sobre la variable dummy indicativa de aquellos países cuyo índice de percepción de la corrupción se encuentra sobre la media (D-IDPC), es decir, un mayor valor del índice (mayor calidad del marco institucional y regulatorio) se correlaciona negativamente con el grado de concentración de la propiedad. Por otro lado, los datos revelan que el grado de concentración de la propiedad no guarda ninguna relación significativa con la gestión del fundador de la empresa. Por último, los datos revelan que la rentabilidad económica guarda una relación positiva con la participación del fundador en la gestión de la empresa familiar. Una posible explicación de esta mayor rentabilidad podría ser explicada por la aportación única de la calidad del recurso emprendedor que lleva incorporado el fundador. La rentabilidad de la inversión también guarda una relación inversa y estadísticamente significativa con el índice de percepción de la corrupción, indicando que las empresas ubicadas en países con mayor índice (mejor marco institucional y regulatorio) obtienen unos niveles de rentabilidad inferiores a aquellas empresas ubicadas en países con índices de percepción de la corrupción bajos (baja protección a los inversores).

El cuadro 1.3 también recoge las correlaciones bilaterales entre variables para el colectivo de empresas cotizadas que constatan resultados diferentes para la variable concentración de la propiedad, la cual no guarda ninguna relación con el índice de percep-

¹⁰ Honduras no aparece en la muestra de empresas cotizadas por no tener empresas en el mercado de valores.

CUADRO 1.3: Empresas familiares más grandes y empresas familiares cotizadas más grandes en Latinoamérica y España: correlaciones en las principales variables (Rho de Spearman)

Empresas familiares más grandes												
	Ln Activo	Ln Ventas	Ln Edad	Bait/ Activo	Bait/ Ventas	Ventas/ Activo	Accta 1	Acctas 3	Acctas 5	Fund	IDPC	D-IDPC
Ln Activo	1											
Ln Ventas	0,792**	1										
Ln Edad	0,260**	0,108	1									
Bait/Activo	-0,210	-0,075	-0,144	1								
Bait/Ventas	0,270**	-0,017	-0,058	0,507**	1							
Ventas/ Activo	-0,572**	-0,03	-0,139	0,459**	-0,434**	1						
Accta 1	0,113	0,013	0,024	-0,008	0,180*	-0,108	1					
Acctas 3	-0,146	-0,205*	-0,142	0,028	0,058	0,039	0,737**	1				
Acctas 5	-0,134	-0,305**	-0,169	0,033	0,012	0,063	0,633**	0,955**	1			
Fund	-0,111	0,048	-0,256**	0,228**	0,052	0,200*	0,050	0,149	0,16	1		
IDPC	0,395**	0,004	0,076	-0,188*	-0,011	-0,247**	-0,097	-0,310**	-0,302**	0,080	1	
D-IDPC	0,258**	-0,141	0,056	-0,315**	-0,127	-0,193*	-0,065	-0,308**	-0,334**	-0,035	0,829**	1

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

CUADRO 1.3 (cont.): Empresas familiares más grandes y empresas familiares cotizadas más grandes en Latinoamérica y España: correlaciones en las principales variables (Rho de Spearman)

Empresas familiares cotizadas más grandes												
	Ln Activo	Ln Ventas	Ln Edad	Bait/ Activo	Bait/ Ventas	Ventas/ Activo	Accta 1	Acctas 3	Acctas 5	Fund	IDPC	D-IDPC
Ln Activo	1											
Ln Ventas	0,766**	1										
Ln Edad	0,048	0,054	1									
Bait/Activo	-0,171	0,172	-0,054	1								
Bait/Ventas	0,240**	0,044	-0,007	0,490**	1							
Ventas/ Activo	-0,434**	0,151	0,040	0,551**	-0,312**	1						
Accta 1	0,080	0,015	0,034	0,075	0,242*	-0,097	1					
Acctas 3	-0,136	-0,111	0,030	0,109	0,132	0,068	0,784**	1				
Acctas 5	-0,155	-0,135	-0,011	0,176	0,108	0,152	0,620**	0,913**	1			
Fund	-0,050	-0,003	-0,117	0,094	-0,045	0,108	0,055	0,078	0,126	1		
IDPC	0,286**	0,003	-0,066	-0,296**	0,024	-0,394**	-0,094	-0,181	-0,157	0,092	1	
D-IDPC	0,144	-0,130	-0,072	-0,449**	-0,113	-0,409**	-0,12	-0,277**	-0,320**	0,013	0,858**	1

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ción de la corrupción. Por otro lado, y con relación a la variable rentabilidad de la inversión, esta sigue guardando una relación inversa con el índice de percepción de la corrupción pero no guarda relación alguna con las empresas familiares dirigidas y controladas por el fundador. Las diferencias en resultados de correlaciones entre los colectivos de las empresas más grandes y empresas cotizadas pueden explicarse por la mayor exigencia de transparencia y de rentabilidad mínima para el colectivo de las empresas cotizadas en bolsa. Hay que señalar, sin embargo, que desde las correlaciones observadas nada puede decirse todavía sobre el efecto de la calidad del marco institucional en la concentración de la propiedad y en la relación existente entre propiedad y rentabilidad de la inversión, puesto que en los cuadros de correlaciones bilaterales no se controla por otras variables que pueden influir en la relación como son, por ejemplo, los efectos industriales.

1.3.2. Metodología, variables y resultados del contraste de hipótesis

En el trabajo se presentan las regresiones elaboradas empleando las técnicas de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO u OLS) controlando tanto la posible existencia de multicolinealidad, como la existencia de heteroscedasticidad. Para establecer la presencia de multicolinealidad en las regresiones se estiman los valores VIF de la regresión lineal múltiple correspondiente y se observan los valores de tolerancia y VIF. Si estos son inferiores a 0,1 o superiores a 10 respectivamente, indicará la existencia de multicolinealidad (Pallant, J. 2007). Adicionalmente, en la totalidad de las regresiones realizadas en este trabajo se ha comprobado la ausencia de multicolinealidad. Por otro lado, y para comprobar la existencia de heteroscedasticidad, se ha calculado el test de Breusch-Pagan para cada una de las regresiones. En caso de presencia de heteroscedasticidad, los estimadores MCO son consistentes e insesgados, por lo que se ha calculado los estimadores MCO con errores estándares robustos consistentes a la heteroscedasticidad.

En cuanto a las variables empleadas en la investigación, dos son las consideradas como endógenas: *a)* la concentración de la propiedad (Acctas 5), medida como el porcentaje del capital accionario en manos de los cinco principales accionistas de la

empresa familiar; *b*) la rentabilidad de la inversión (Bait/Activo), resultado de dividir el beneficio antes de intereses e impuestos entre el activo total, expresada en porcentaje.

En nuestro estudio, varias son las variables exógenas que pueden tener influencia sobre las anteriores variables endógenas. Con respecto al desarrollo del marco legal e institucional de los países, son consideradas dos variables: *a*) el índice de percepción de la corrupción (IDPC), elaborado por la organización Transparencia Internacional, que mide de una escala de cero a diez los niveles de percepción de la corrupción existentes en el sector público. Un valor de cero en dicho índice es indicativo de un alto nivel de percepción de la corrupción en el país, disminuyendo la percepción de la corrupción en la sociedad conforme se incrementa el valor de dicho índice; *b*) en segundo lugar, y derivado del anterior índice, se considera una variable dummy de corrupción (D-IDPC), cuyo valor es igual a 1 cuando el país analizado presenta un índice de percepción de la corrupción superior a la media de los nueve países analizados, y 0 si el índice de percepción de la corrupción del país analizado es inferior a la media de los nueve países del estudio.

La variable concentración de la propiedad (Acctas 5) también se considera como variable independiente para la contrastación de la hipótesis 2. Adicionalmente, se presenta una variable multiplicativa (Acctas 5 * D-IDPC) que recoge la concentración de la propiedad de los cinco principales accionistas en aquellos países cuyo índice de percepción de la corrupción se encuentra por encima de la media.

Dada la importancia que puede tener la presencia del fundador en la empresa familiar, se emplea una variable dummy (Fund) que considera la participación en la gestión y toma de decisiones por parte del fundador de la empresa familiar. El valor de la variable dummy será igual a 1 cuando el fundador está presente y participa en la gestión y dirección de la empresa familiar y 0 en cualquier otro caso. También se introduce una variable dummy (Cotiza) cuyo valor es igual a 1 si la empresa familiar cotiza en los mercados de valores y 0 si no lo hace. Por último se introduce la variable de edad (Ln Edad), expresada en logaritmos.

En el estudio, como variables de control, son utilizadas las habitualmente empleadas en los trabajos de estructura de propie-

dad y performance: *a)* el tamaño de la empresa (Ln Activo), medido como el activo total de la empresa expresado en logaritmos; *b)* variables dummies sectoriales que indican la actividad principal de la empresa, distinguiendo entre sector primario, secundario y terciario, y *c)* variable dummy país, que permite diferencias entre los países de la muestra.

Los cuadros 1.4 y 1.5 contienen, para los colectivos de empresas más grandes y empresas cotizadas, los resultados de las estimaciones de las distintas regresiones, correspondientes a los cuatro modelos planteados para el análisis de la concentración de la propiedad (cuadro 1.4) y los tres modelos planteados para el estudio de la relación entre concentración de la propiedad y performance (cuadro 1.5), que nos permiten contrastar las hipótesis planteadas.

El cuadro 1.4 recoge las estimaciones del grado de concentración de la propiedad en manos de los cinco accionistas principales. En el cuadro se presentan cuatro modelos progresivos en variables. En el modelo 1 se considera la variables dummy de corrupción (D-IDPC), la variable de tamaño (Ln Activo) así como las variables dummy relativas al sector y el país. Los modelos 2, 3 y 4 parten todos ellos del modelo 1 e incorporan variable adicionales: variable dummy edad (modelo 2), la variable presencia del fundador (modelo 3) y ambas variables (modelo 4). En el caso de la muestra de 20 empresas familiares más grandes, también es considerada la variable de cotización (Cotiza). En todos ellos, y para ambos colectivos de empresas más grandes y cotizadas, se confirma nuestra hipótesis de partida, el coeficiente que acompaña a la variable de interés *índice de percepción de la corrupción* (como proxy de la calidad y desarrollo del marco institucional y regulatorio del país) es negativo y estadísticamente significativo, indicando que el grado de concentración de la propiedad en la empresa familiar está negativamente relacionado con la calidad y grado de desarrollo del marco institucional y regulatorio del país. Las empresas de los países con un IDPC superior a la media (menos corruptos) están menos concentradas en propiedad que las empresas ubicadas en países con un IDPC por debajo de la media (más corruptos); resultado consistente con lo señalado por Walsh y Seward (1990).

El cuadro 1.4 también revela, para el colectivo de empresas familiares más grandes, que el grado de concentración de la pro-

CUADRO 1.4: Influencia del marco institucional en la concentración de la propiedad de las empresas familiares más grandes y las empresas familiares cotizadas más grandes (Latinoamérica y España)

	20 empresas familiares más grandes				20 empresas familiares cotizadas más grandes			
	(1) β estandarizado	(2) β estandarizado	(3) β estandarizado	(4) β estandarizado	(1) β estandarizado	(2) β estandarizado	(3) β estandarizado	(4) β estandarizado
Constante	80.887*** (3.35)	67.041** (2.52)	82.505*** (2.27)	59.095** (2.23)	93.126*** (2.85)	96.960*** (2.98)	89.507*** (2.69)	92.478*** (2.76)
D-IDCP	-0.258** (-2.26)	-0.300** (-2.58)	-0.248** (-2.16)	-0.304*** (-2.67)	-0.269** (-2.56)	-0.270** (-2.56)	-0.278** (-2.64)	-0.278** (-2.63)
Ln Activo	-0.001 (-0.01)	0.129 (1.04)	0.028 (0.26)	0.137 (1.16)	-0.048 (-0.42)	-0.038 (-0.33)	-0.041 (-0.36)	-0.034 (-0.29)
Ln Edad		-0.064 (-2.57)	-0.091 (-0.85)	-0.030 (-0.27)		-0.050 (-0.50)		-0.038 (-0.36)
Cotiza		-0.269*** (-2.53)		-0.273** (-2.61)				
Fund			0.175** (2.23)	0.180** (2.47)			0.147* (1.98)	0.143* (1.96)
R2	0.0726	0.1433	0.1127	0.1729	0.0848	0.0872	0.1051	0.1064
F	2.61**	3.29**	3.39***	3.97***	2.85**	2.45**	3.35**	2.92**

* p < 10%; ** p < 5%; *** p < 1%. El estadístico t en paréntesis. Se ha comprobado la existencia de multicolinealidad, no superando el VIF en ningún caso el valor de 10. Todas las estimaciones se han corregido por diferencias sectoriales a través de variables dummies, aunque los coeficientes no se presentan en el cuadro. En caso de presencia de heteroscedasticidad, se ha estimado el modelo con errores estándares robustos
Fuente: elaboración propia.

CUADRO 1.5: Influencia del marco institucional y de la concentración de la propiedad en los resultados de las empresas familiares más grandes y las empresas familiares cotizadas más grandes (Latinoamérica y España)

	20 empresas familiares más grandes			20 empresas familiares cotizadas más grandes		
	(1) β estandarizado	(2) β estandarizado	(3) β estandarizado	(1) β estandarizado	(2) β estandarizado	(3) β estandarizado
Constante	43.890*** (3.17)	57.020*** (3.86)	55.563*** (4.03)	6.761 (0.36)	9.961 (0.55)	9.264 (0.51)
Acctas 5	-0.184* (-1.74)	-0.136 (-1.34)	-0.198** (-2.13)	0.134 (0.78)	0.131 (0.77)	0.106 (0.62)
D-IDCP	-0.831*** (-3.19)	-0.802*** (-2.95)	-0.921*** (-3.46)	-0.251 (-0.71)	-0.263 (-0.75)	-0.316 (-0.88)
Acctas 5 * D-IDCP	0.479* (1.77)	0.523* (1.86)	0.621** (2.32)	-0.123 (-0.38)	-0.112 (-0.34)	-0.075 (-0.23)
Ln Activo	-0.122* (-1.28)	-0.188** (-1.99)	-0.189** (-2.24)	0.025 (0.27)	0.038 (0.40)	0.042 (0.44)
Ln Edad		-0.155 (-1.48)	-0.108 (-1.04)		-0.072 (-0.73)	-0.064 (-0.64)
Cotiza		0.252** (2.58)	0.240** (2.62)			
Fund		0.238* (1.84)	0.238* (1.84)			0.113 (1.101)
R ²	0.2174	0.2747	0.3243	0.2531	0.2579	0.2696
F	8.04***	7.87***	7.69***	8.17***	7.13***	6.21***

* p < 10%; ** p < 5%; *** p < 1. El estadístico t en paréntesis.

Se ha comprobado la existencia de multicolinealidad, no superando el VIF en ningún caso el valor de 10.

Todas las estimaciones se han corregido por diferencias sectoriales a través de variables dummies, aunque los coeficientes no se presentan en el cuadro.

En caso de presencia de heteroscedasticidad, se ha estimado el modelo con errores estándares robustos

Fuente: elaboración propia.

propiedad de las empresas más grandes cotizadas es estadísticamente inferior al correspondiente a las empresas más grandes no cotizadas, resultado que podría explicarse por la mayor exigencia de transparencia y de compromiso con los accionistas minoritarios para el colectivo de las empresas cotizadas en bolsa. Los resultados también detectan una mayor concentración de la propiedad dentro del colectivo de las empresas más grandes donde está presente el fundador.

El cuadro 1.5 presenta, para los colectivos de empresas más grandes y empresas cotizadas, las estimaciones de las regresiones que analizan la relación existente entre concentración de la propiedad y resultados de la empresa. En el cuadro 1.5 se presentan tres modelos progresivos en variables, es decir los modelos 2 y 3 parten del modelo 1 pero incorporan variables adicionales. Para el colectivo de empresas más grandes, los resultados revelan, en primer lugar, que tanto la variable concentración de la propiedad como la dummy IDPC tienen un impacto negativo en la rentabilidad de la inversión, resultados similares a los obtenidos por Peng y Jiang (2009). En segundo lugar, se confirma nuestra hipótesis 2 de partida, el coeficiente que acompaña a la variable multiplicativa de interés *concentración de la propiedad * índice de percepción de la corrupción, Acctas 5 * D-IDPC* (como proxy de la calidad y desarrollo del marco institucional y regulatorio del país) es positivo y estadísticamente significativo, indicando que la influencia de la concentración de la propiedad en el performance de la empresa es mayor en aquellos países que cuentan con marcos institucionales y regulatorios más desarrollados (países con un IDPC superior a la media); la concentración de la propiedad y el marco institucional y regulatorio mecanismos de gobierno actúan como mecanismos de gobierno complementarios y no como mecanismos sustitutos; resultado similar al obtenido por Peng y Jiang (2009). Los resultados también revelan, por un lado, que las empresas familiares más grandes gestionadas por el fundador obtienen resultados superiores (los cuales pueden responder a la aportación única de la calidad del emprendedor que lleva incorporado el fundador), y por otro lado, que las empresas más grandes cotizadas también obtienen mejores rentabilidades que las empresas que no cotizan en bolsa.

Sin embargo, cuando consideramos el colectivo de empresas cotizadas, los resultados revelan que la calidad del marco institucional y regulatorio no tiene influencia alguna en el impacto de la concentración sobre la rentabilidad de la inversión; resultado que podría explicarse por la mayor exigencia de transparencia y de rentabilidad para este colectivo de empresas que vendría, en parte, sustituir a otros mecanismos de gobierno externos.

1.4. Conclusiones

La literatura empírica sobre gobierno corporativo no ofrece una respuesta inequívoca sobre la relación existente entre concentración de la propiedad y resultados de la empresa. La Porta *et al.* (2000) encuentran una relación positiva, Loderer y Martin (1997) una relación negativa, Morck y otros (1988) una relación curvilínea y Demsetz y Lehn (1985) no encuentran relación entre estas variables. Por otro lado, la literatura empírica tampoco ofrece resultados concluyentes sobre la relación existente entre la propiedad-control familiar y valor de la empresa, desde las perspectivas de las teorías de los costes de transacción de la propiedad y el Gobierno, y de agencia, encontrándose efectos positivos (Anderson y Reeb 2003; Gomez-Mejía *et al.* 2007; Habbershon y Williams 1999) y efectos negativos (Fama y Jensen 1983; Schulze *et al.* 2001, 2003) y efectos nulos (Dairy y Dalton 1992; Miller *et al.* 2007; Galve y Salas 2011), no existiendo, por tanto, resultados concluyentes.

Con este trabajo contribuimos a la literatura y conocimiento, dentro de esta línea, aportando algunas razones que pueden explicar la inconsistencia en los resultados. En primer lugar, y en línea con los trabajos de Laporta y otros (1998, 1999, 2002), Aguilera y Jackson (2003), Young y otros (2008), Peng y Jiang (2009), Heugens *et al.* (2009), comprobamos que la concentración de la propiedad y la relación entre concentración de la propiedad y performance de la empresa controlada por una familia está moderada por el entorno institucional del país donde está ubicada la empresa. En segundo lugar, y en línea con los trabajos de Anderson y Reeb (2003), Villalonga y Amit (2006), y Miller *et al.* (2007), corroboramos que la discrepancia en resultados entre trabajos

sobre la relación entre propiedad y control familiar y resultados de la empresa puede explicarse por diferencias en el concepto de empresa familiar (primera generación, donde el fundador ejerce el liderazgo en la gestión y en la toma de decisiones, *versus* empresas familiares de generaciones posteriores).

En concreto, el trabajo explora la elección de gobierno corporativo (concentración de la propiedad *versus* marco institucional y regulatorio) en un contexto de América Latina y España, centrándonos en los colectivos de empresas familiares más grandes y de empresas familiares cotizadas en bolsa respectivamente. La característica para el contexto del mundo hispano es que los inversores eligen masivamente la estrategia de gobierno de la propiedad concentrada. La concentración de la propiedad en manos del grupo familiar puede ofrecer la mejor protección a los accionistas cuando la protección legal es débil (Denis y McConnell 2003). Sin embargo, aunque la propiedad concentrada es una característica endémica de las empresas familiares de prácticamente todos los países de Latinoamérica, los niveles de protección ofrecidos a los accionistas difieren enormemente entre las jurisdicciones latinoamericanas, por lo que resulta de interés analizar si existen diferencias en el grado de concentración de la propiedad y en la influencia de la concentración de la propiedad en los resultados de las empresas analizadas atendiendo a las diferencias existentes en el marco regulatorio y legal del país donde están ubicadas.

Los resultados revelan en primer lugar, que las empresas ubicadas en países con un nivel de calidad y desarrollo del marco institucional y regulatorio superior a la media están menos concentradas en propiedad que las empresas ubicadas en países con un nivel de calidad y desarrollo del marco institucional y regulatorio inferior; en segundo lugar, y para el colectivo de empresas más grandes, que la influencia de la concentración de la propiedad en el performance de la empresa es mayor en aquellos países que cuentan con marcos institucionales y regulatorios más desarrollados. Los resultados también revelan que las empresas familiares más grandes donde el fundador gestiona y decide en el proceso de toma de decisiones (los cuales pueden responder a la aportación única de la calidad del emprendedor que lleva incorporado el fundador) obtienen unos mayores resultados.

Bibliografía

- AGUILERA, R. y G. JACKSON. «The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants». *Academy of Management Review* 28 (2003): 447-465.
- ANDERSON, R. y D. REEB. «Founding-family ownership and firm value: evidence from the S&P 500». *Journal of Finance* 58 (2003): 1301-1328.
- BOLTON, P. y VON THADEDEN, E. «Blocks, liquidity, and corporate control». *The Journal of Finance* 53 (1998): 1-25.
- CLAESSENS, S. y J. P. H. FAN. «Corporate governance in Asia: A Survey». *International Review of Finance* 3 (2002): 71-103.
- CLAESSENS, S., S. DJANKOW y L. LANG. «The separation of ownership and control in East Asian Corporations». *Journal of Financial Economics* 58 (2000): 81-112.
- COFFEE, J. «Liquidity versus control: The institutional investor as corporate monitor». *Columbia Law Review* 91 (1991): 1277-1368.
- DAILY, C. y DALTON, D. R. «Financial value of founder-managed versus professionally managed corporations». *Journal of Small Business Management* 30 (1992): 25-34.
- DAVID, P., HITT, M. A. y LIANG, T. W. «The benefits and costs of large block ownership before and during the East-Asian crisis». *63rd Annual Meeting of the Academy of Management*, Working Paper (2007).
- DEMSETZ, H. y K. LEHN. «The structure of corporate ownership: causes and consequences». *Journal of Political Economy* 93 (1985): 1155-1177.
- FACCIO, M. y L. H. P. LANG. «The ultimate ownership of Western European Corporations». *Journal of Financial Economics* 65 (2002): 365-395.
- FAMA, E. F. y M. JENSEN. «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics* 26 (1983): 301-326.
- GALVE-GÓRRIZ, C. y V. SALAS-FUMAS. «¿Determina la propiedad familiar diferencias en las relaciones entre preferencias, comportamiento y resultados en las empresas españolas cotizadas?». *Revista de Economía Aplicada* 57 vol. XIX (2011): 5-54.
- GEDAJLOVIC, E. y D. M. SHAPIRO. «Management and ownership effects: evidence for five countries». *Strategic Management Journal* 19 (1998): 533-553.
- GILLAN, S. L. «Recent developments in corporate governance: An overview». *Journal of Corporate Finance* 12 (2006): 381-402.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., K. HAYNES, M. NÚÑEZ-NICKEL, K. JACOBSON y J. MOYANO-FUENTES. «Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills». *Administrative Science Quarterly* 52 (2007): 106-137.
- HABBERSHON, T. y M. WILLIAMS. «A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms». *Family Business Review* 12 (1999): 1-25.
- HEUGENS, P., M. VAN ESSEN y J. VAN OOSTERHOUT. «Meta-analyzing ownership concentration and firm performance in Asia: towards a more fine-grained understanding». *Asian Pacific Journal of Management* 26 (2009): 481-512.
- HOLLINGSWORTH, J. R., y R. BOYER. *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge: University Press, 1997.
- JENSEN, M. C. y W. MECKLING. «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure». *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 305-350.
- JOHNSON, S., P. BOONE, A. BREACH y E. FRIEDMAN. «Corporate governance en the Asian financial crisis». *Journal of Financial Economics* 58 (2000): 141-186.
- LA PORTA, R., F. LÓPEZ-DE-SILANES y A. SHLEIFER. «Corporate ownership around the world». *Journal of Finance* 54 (1999): 471-517.

- LA PORTA, R., F. LÓPEZ-DE-SILANES, A. SHLEIFER y R. VISHNY. «Law and finance». *Journal of Political Economy* 106 (1998): 1113-1155.
- LA PORTA, R., F. LÓPEZ-DE-SILANES, A. SHLEIFER y R. VISHNY. «Investor protection and corporate valuation». *Journal of Finance* 57 (2002): 1147-1170.
- LODERER, C. y K. MARTIN. «Executive stock ownership and performance tracking faint traces». *Journal of Financial Economics* 45 (1997): 223-255.
- MAUG, E. «Large shareholders as monitors: is there a trade-off between liquidity and control». *Journal of Finance* 53 (1998): 65-98.
- MILLER, D., I. LE BRETTON-MILLER, R. LESTER y A. CANNELLA. «Are family firms really superior performers?» *Journal of Corporate Finance* 13 (2007): 829-858.
- MORCK, R. «How to eliminate pyramidal business group. The double taxation of inter-corporate dividends and other incisive use of tax policy». *National Bureau of Economic Research* 19, Working Paper 10944 (2005).
- MORCK, R., NAKAMURA, M., y SHIVDASANI, A. «Banks, ownership structure, and firm value in Japon». *Journal of Business* 73 (2000): 539-567.
- MORCK, R., A. SHLEIFER y R. VISHNY. «Management ownership and market valuation: An empirical analysis». *Journal of Financial Economics* 20 (1988): 293-315.
- NORTH, D.C. *Institutions, institutional change, and economic preference*. New York: Norton, 1990.
- PALLANT, J. *Spss survival manual: a step by step guide to data analysis using spss*. Glasgow: Open University Press, 2007.
- PASCUAL FUSTER, B., C. GALVE GÓRRIZ y R. CRESPI CALDERA «Prácticas de gobierno corporativo y modelos de control: una aplicación a las sociedades cotizadas en España». *Papeles de Economía Española* 132 (2012): 289-300.
- PENG, M. W., y Y. JIANG. «Institutions behind family ownership and control in large firms». *Journal of Management Studies* 47 2 (2010): 253-273.
- REDIKER, K. J., y A. SETH. «Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms». *Strategic Management Journal* 16 (1995): 85-99.
- SCHULZE, W. S., M. H. LUBATKIN y R. DINO. «Toward a theory of agency and altruism in family firms». *Journal of Business Venturing* 18 (2003): 473-490.
- SCHULZE, W. S., M. H. LUBATKIN, R. DINO y A. K. BUCHHOLTZ. «Agency relationships in family firms: theory and evidence». *Organization Science* 12 (2001): 99-116.
- SHLEIFER, A. y R. W. VISHNY. «A survey of corporate governance». *Journal of Finance* 52 (1997): 737-783.
- VILLALONGA, B. y R. AMIT. «How do family ownership, management, and control affect firm value?». *Journal of Financial Economics* 80 (2006): 385-417.
- WALSH, J. P. y J. K. SEWARD. «On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms». *Academy of Management Review* 15 (1990): 421-458.
- YOUNG, M. N., M. W. PENG, D. AHLSTROM, G. BRUTON y Y. JIANG. «Governing the corporation in emerging economies: A review of the principal-principal perspective». *Journal of Management Studies* 45 (2008): 196-220.

2. Las multinacionales latinoamericanas ante la *nueva realidad*

Lourdes Casanova

Johnson Graduate School of Business
Universidad de Cornell, Estados Unidos

DESDE el año 2002, las empresas emergentes latinoamericanas se han expandido globalmente y se han convertido en *Global Latinas*. Como resultado, la inversión latinoamericana en los mercados desarrollados y en los emergentes ha aumentado considerablemente. Aunque los recursos naturales representan aún la mayoría de las exportaciones latinoamericanas, el resto lo constituye una gran variedad de productos y servicios que van desde productos y servicios de tecnología de la información al acero, electricidad, vino, cosméticos y cada vez más servicios. En estos tiempos de crisis su dinamismo constituye un ejemplo a seguir para las multinacionales europeas y estadounidenses.

2.1. De países emergentes a potencias económicas

La década de 1990 estuvo marcada por la transformación de las economías latinoamericanas con la liberalización de mercados, privatización del sector público, desregulación y reforma fiscal. En esos años la inversión directa extranjera creció de 18.000 millones de dólares al principio de los 90 a 108.000 millones en 1999. En 2013, cuando Europa y Estados Unidos aún no se acababan de recuperar de la crisis, los países emergentes fueron el destino de 756 millones de dólares estadounidenses más de la

Agradezco a Paloma Fernández y Andrea Lluch su apoyo en este capítulo y la coordinación de este libro pionero sobre empresas familiares latinoamericanas.

mitad del total de la inversión directa extranjera global. La región atrajo 185.000 millones de dólares¹, un 2,5% más que en 2012, lo que representó un 13% del total de la inversión extranjera directa en el mundo (CEPAL 2014). En 1998 Europa como tal se convirtió por primera vez en el mayor inversor en Latinoamérica y ha mantenido su liderazgo hasta hoy. Sin embargo si consideramos por países individuales, Estados Unidos continúa manteniendo el liderazgo con un 18% del total de inversiones en la región.

Cada vez más, el peso económico de Asia y de China en particular se hace notar en la región. Esta influencia se nota en México desde 2003 cuando China sobrepasó a México como segundo socio comercial de Estados Unidos. China se ha convertido en el mayor socio comercial de Brasil, Chile y Perú (CEPAL 2014). El comercio entre el país del medio y Latinoamérica y el Caribe alcanzó los 180.000 millones de dólares en el 2010 (CEPAL 2011). Asia recibe el 16% de las exportaciones latinas y, si lo desglosamos por países, el 50% de las exportaciones chilenas, el 30% de las cubanas y más del 25% de las brasileñas y peruanas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2010) estima que aproximadamente el 90% de las exportaciones de América Latina a Asia se generan en el Cono Sur, de ellas un 41% desde Brasil, un 23,1% Chile, un 15,9% Argentina y un 9,3% Perú, lo cual muestra la alta concentración geográfica en Latinoamérica de esta ruta comercial. China busca acceso a las materias primas y recursos naturales de la región, que son abundantes pero heterogéneamente distribuidos por país. Mientras que Brasil domina en mineral de hierro, Chile en cobre. Según el BID (2010) los tres principales productos (soja, cobre y mineral de hierro) que la región exporta a China representan casi el 50% del total de las exportaciones y son materias primas. Las exportaciones de China a la región son, en cambio, más diversificadas e incluyen bienes intermedios y de capital.

¹ Las inversiones extranjeras en Latinoamérica se vieron influenciadas al ser adquirido por 13.249 millones de dólares el grupo cervecero mexicano Modelo por la empresa cervecera europea InBev.

China se ha convertido en el tercer inversor en la región y representa el 8% del total de las inversiones que son primordialmente en recursos naturales. Por eso en las fusiones y adquisiciones asiáticas destacan adquisiciones en petróleo y gas, como la compra del 40% de la filial brasileña de la española/argentina Repsol YPF por Sinopec por 7.110 millones de dólares y la adquisición del 50% de Bidas Corp. en Argentina por la china CNOOC por cerca de 4.800 millones de dólares.

El término mercados emergentes, países en desarrollo o países del tercer mundo ha quedado obsoleto y representa una actitud paternalista desde Europa y Estados Unidos. Los países emergentes se han convertido ya en potencias económicas. Por valor nominal del Producto Interior Bruto, China es la segunda economía más grande del mundo y Brasil la séptima.

En la esfera política, el poder de China, India y Latinoamérica se afirma por doquier: tres presidentes latinos participan en las reuniones del G20 que, desde el otoño de 2008, ha sustituido al G8 como foro de discusión mundial. Por primera vez, se ha dado la palabra a los mercados emergentes en la formulación de políticas económicas para el mundo. En la celebrada en Los Cabos, en México en junio de 2012, se realizó en paralelo con la reunión del B20 (*Business 20* en español *Negocios 20*) con la idea de facilitar el diálogo entre el sector privado (B20) y el público y poder avanzar en la toma de decisiones. A partir de entonces, el B20 recomienda toda una serie de medidas al G20 a implementar en el próximo año. Esta tendencia se refleja en una serie de iniciativas que reflejan el poder emergente del llamado *sur*. Por una parte las reuniones de los presidentes de todos los países de América Latina y el Caribe tuvieron lugar por primera vez en México en febrero de 2010. Otras cumbres interregionales con países emergentes como las de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) reflejan este nuevo balance del poder. En la cumbre de Brasilia, al finalizar la Copa del Mundo, en julio de 2014, los países lanzaron un banco de desarrollo (New Development Bank, NDB por sus siglas en inglés) con sede en Shanghai, presidente chino y vicepresidente indio para financiar el desarrollo de infraestructuras en los países emergentes y en vías de desarrollo. Los estadounidenses y europeos se han

visto excluidos de estas reuniones, lo que hubiera sido impensable hace unos años.

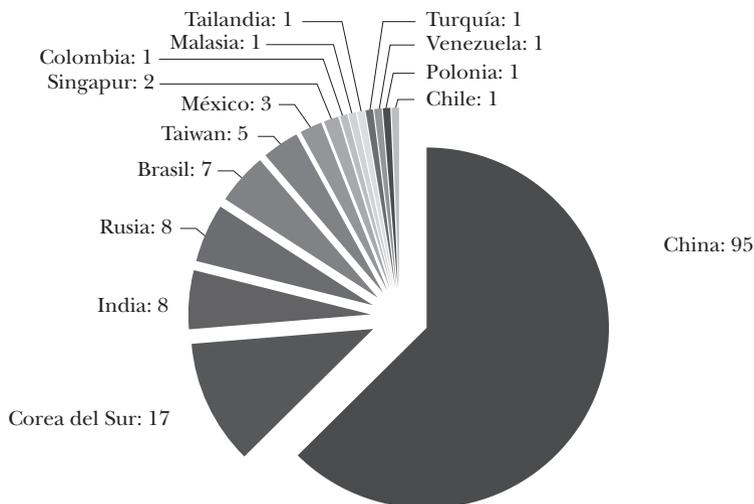
En el plano político cabe resaltar que la resolución del conflicto de julio de 2010 entre Colombia y Venezuela pasó por la Unión Suramericana de Naciones (Unasur) que es autóctona en lugar de la tradicional Organización de Estados Americanos (OEA) en la que Estados Unidos tiene un papel clave.

En la esfera económica, Brasil es la mayor economía emergente después de China, la segunda economía americana después de Estados Unidos, forma parte de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) y de los BASIC (Brasil, Sudáfrica, India y China), fue el líder del grupo de los G20² en la Organización Mundial de Comercio (OMC). Fue el brasileño Roberto Acevêdo presidente de la OMC el que logró en Bali, en diciembre de 2013, reanudar la ronda de Doha de negociaciones comerciales. Las políticas de liberalización de los mercados, el llamado Consenso de Washington, impuestas desde el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional han quedado desfasadas. China se acaba de convertir en la segunda economía mundial por detrás de Estados Unidos y el mayor exportador del mundo con un modelo en el que el sector público y privado trabajan en armonía y socorren el uno al otro según convenga. El semanario inglés *The Economist* en un artículo del 3 de junio de 2012 se atrevía a preguntar si China ofrecía un mejor modelo de desarrollo para los países emergentes que el occidental. Otros informes de la misma publicación definían tres formas de capitalismo de Estado: la china, la rusa y la brasileña. En una nueva Latinoamérica influenciada más desde el Sur que desde el Norte, los gobiernos están teniendo un papel destacado en la reconfiguración del poder económico.

En la esfera empresarial, la presencia de las multinacionales de los países emergentes en la clasificación *Global 500* de las mayores empresas del mundo por ventas de la revista

² El G20 de la Organización Mundial de Comercio (OMC) es un grupo diferente que reúne a todos los países emergentes con la idea de coordinar recomendaciones y hacer oír su voz en las resoluciones de la OMC.

GRÁFICO 2.1: 151 Multinacionales emergentes según el país de origen en Global 500 Fortune 2014



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Fortune Global 500, Julio 2014.

CUADRO 2.1: Empresas latinoamericanas en Global 500 ranking de Fortune 2014

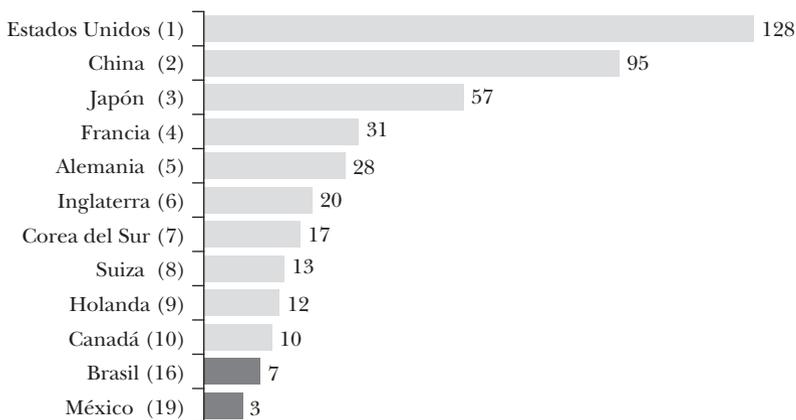
Rank 2014	Empresa	2013 ventas (US\$ bn)	País	2013 beneficios (US\$ bn)
28	Petrobras	141.5	Brasil	11.1
36	Pemex	125.9	México	-13.3
41	PDVSA	121.0	Venezuela	12.9
125	Banco do Brasil	69.6	Brasil	7.3
138	Itau Unibanco Holding	66.2	Brasil	7.6
156	América Móvil	61.6	México	5.8
203	Banco Bradesco	50.8	Brasil	5.7
218	Vale	48.1	Brasil	0.6
251	JBS	43.0	Brasil	0.4
301	Ecopetrol	37.7	Colombia	7.0
380	CFE	31.7	México	-2.9
430	Ultrapar Holdings	28.2	Brasil	0.6
488	AntarChile	24.3	Chile	0.5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fortune Global 500 (2014).

americana (véase gráfico 2.1) se ha quintuplicado desde 1995. En 2013 son 151, casi una de cada tres del total (véase gráfico 2.1), 12 de ellas de Latinoamérica (véase la lista en el cuadro 2.1): siete de Brasil (Petrobras, Banco do Brasil, Itaú Unibanco Holding, Banco Bradesco, Vale, JBS y Ultrapar Holdings), tres de México (Pemex, América Móvil y CFE), una venezolana (PDVSA), una colombiana (Ecopetrol) y una chilena (AntarChile). Entre las diez mayores del mundo según ventas (Fortune Global 500, 2014), hay cuatro europeas, tres chinas, dos americanas y una japonesa.

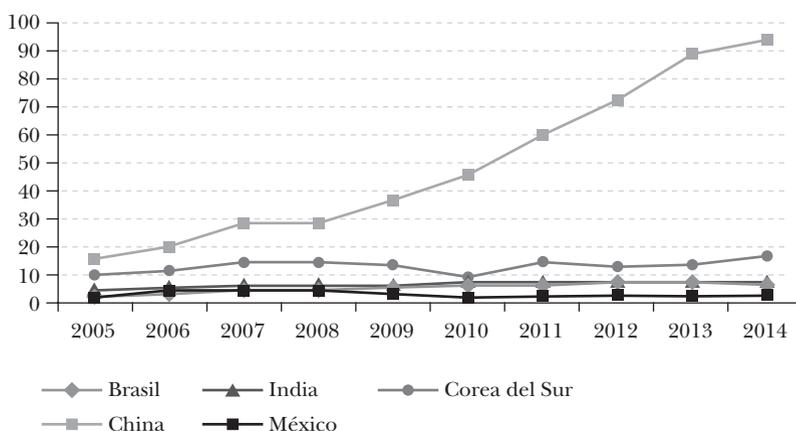
Es necesario observar que aunque el crecimiento en número y en volumen de ventas de empresas emergentes de China no cesa, el número de las empresas latinoamericanas no crece al mismo ritmo. Por número de empresas, China ocupa el segundo lugar en el *ranking* de Fortune, y Corea del Sur el séptimo mientras que Brasil con siete es el país número 16 y México con tres, el número 19 (véase gráfico 2.2). El crecimiento de las multinacionales brasileñas no ha seguido el mismo ritmo que el de su economía que es ya la séptima en el mundo.

GRÁFICO 2.2: *Ranking* de países con mayor número de empresas en Global 500 *ranking* Fortune (julio 2014) comparado con Brasil y México



País (lugar que ocupa en el *ranking* según el número de empresas) y en la barra número de empresas.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fortune Global 500 (2014).

GRÁFICO 2.3: 2005-2014. Evolución anual del número de compañías en Fortune Global 500: China, Corea del Sur, India, Brasil y México



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Fortune Global 500 (2014).

El gráfico 2.3, refleja el dominio chino de estos *rankings* con respecto a otras economías emergentes como Brasil, India, Corea del Sur y México.

Si consideramos las bolsas de valores, Shanghái, Hong-Kong y São Paulo están entre las diez bolsas de valores más grandes del mundo. La innovación ha dejado de ser una exclusiva occidental y las indias Reliance y Tata, la brasileña Petrobras y las chinas *BYD Company*, Haier Electronics Group y China Mobile aparecen entre las más innovadoras del mundo en el *ranking* de la consultoría Boston Consulting Group publicado por la revista americana *Business Week*.

A tenor de esta revolución, observamos que en cada sector industrial rivalizan empresas que provienen de países con diferentes ventajas competitivas y contextos económicos, políticos y sociales. En las subastas de infraestructura de telecomunicaciones Alcatel-Lucent puede pugnar con la china Huawei; la española Telefónica se ve con la mexicana América Móvil en los países latinos y la constructora brasileña Odebrecht se bate con la francesa Bechtel en las grandes subastas de infraestructura, por citar algunos ejemplos.

2.2. Las mayores empresas latinoamericanas

Según la revista *América Economía* en su informe sobre las 500 mayores empresas latinoamericanas publicado en julio de 2014³, Brasil lidera la clasificación con Petrobras (137.649 millones de dólares⁴) y también por número total de empresas con 211. Le sigue México con 120, Chile⁵ con 72, Perú⁶ con 32, Colombia⁷ con 30, Argentina⁸ con 23, Ecuador y Venezuela cada uno con tres, Uruguay con dos, Bolivia, Costa Rica⁹ y Panamá con una cada uno y finalmente el consorcio brasileño paraguayo Itaipú.

La minera Vale, las petroleras Petrobras y Petrobras Distribuidora, la constructora familiar Odebrecht y la empresa cárnica familiar también JBS/Friboi, todas brasileñas, están entre las diez primeras de Latinoamérica. México tiene tres: Pemex, América Móvil y la americana Wal-Mart de México. Completan las diez grandes dos estatales: la venezolana PDVSA y la colombiana Ecopetrol. Por sectores, el de petróleo y gas domina los resultados del *ranking*, seguido de comercio, telecomunicaciones, minería y energía eléctrica.

En el apartado anterior comentábamos que no existen tantas empresas grandes latinoamericanas comparadas con las chinas, por ejemplo. Sin embargo, las diez mayores en Latinoamérica

³ Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com/2014/las-500-empresas-mas-grandes-de-america-latina/> Accedido en octubre 2014.

⁴ Los datos de ventas de las empresas mayores en los *rankings* de América Economía y de Fortune 500 presentan diferencias notables. Por ejemplo, Petrobras en Fortune 500 tiene ventas de 141.462 millones de dólares y en América Economía son de 137.649. Es posible que ambos resultados se recogieran en diferentes momentos y también hay que tener en cuenta las fluctuaciones del valor del real brasileño respecto al dólar americano.

⁵ Véase el capítulo 13 para más información sobre las empresas familiares chilenas: «Grandes familias empresarias en Chile. Sus características y aporte al país (1830-2012)» de Jon Martínez Echezárraga.

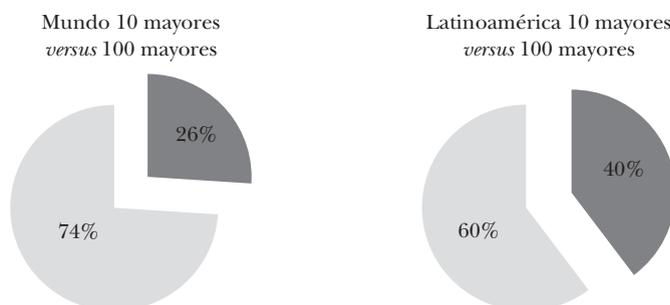
⁶ Véase el capítulo 12 para más información sobre las empresas familiares peruanas: «Evolución de la gran empresa familiar peruana 1890-2012» de Martín Monsalve Zanatti.

⁷ Véase el capítulo 8 para más información sobre las empresas familiares colombianas: «Familias empresarias y política en Colombia (1850-2000)» de Carlos Dávila L. de Guevara.

⁸ Véase el capítulo 7 para más información sobre las empresas familiares argentinas: «El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo» de María Inés Barbero y Andrea Lluch.

⁹ Véase el capítulo 9 para más información sobre las empresas familiares costarricenses: «De un escenario dominado por una élite de familias a uno disperso con presencia de múltiples protagonistas. El capitalismo en Costa Rica durante el siglo xx» de Juan Carlos Leiva Bonilla y Erick Guillén Miranda.

GRÁFICO 2.4: Porcentaje de concentración de ventas de las 10 mayores con respecto a las 100 mayores en Latinoamérica y en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *América Economía* y *Fortune Global 500* (2014).

concentran un mayor poder del que podemos observar en la media del mundo. Como podemos ver en el gráfico 2.4 y teniendo en cuenta los datos de la revista *América Economía* (2014) las diez mayores empresas latinoamericanas concentran un 40% del total de las ventas de las 500 mayores mientras que según los datos de *Fortune* (2014) las diez mayores concentran solamente un 26% de las ventas. Es decir, el peso de las diez grandes es mucho mayor en Latinoamérica que en el resto del mundo.

El peso de la empresa familiar en la región que comentaremos en el apartado siguiente se refleja en el hecho de que el fundador de América Móvil (que ahora copresiden sus hijos Carlos y Patrick Slim Domit) es el hombre más rico del mundo con una fortuna de 79,6 mil millones de dólares. Latinoamérica tiene siete billonarios en el *ranking* de Forbes de los 100 billonarios del mundo: dos en Brasil, dos en México, dos en Colombia y uno en Chile.

2.3. La influencia de la empresa familiar en Latinoamérica

Según la consultora Exaudi¹⁰ el 85% de las empresas privadas latinoamericanas son de propiedad familiar fundadas en las dos últi-

¹⁰ Fuente: www.exaudionline.com. Acceso: 3 de diciembre de 2013.

mas décadas con una media entre 11 y 50 empleados y con ventas anuales de unos tres millones de dólares. Solamente el 12% de ellas generan más de 23 millones de ventas anuales. Un 47% de las empresas están gestionadas por los fundadores, un 29% por la segunda generación y un 14% por las dos generaciones y el 10% restante por la tercera o cuarta generación. Solamente un 10% de estas empresas están gestionadas por la tercera o la cuarta generación.

Si consideramos la lista de las diez mayores de América Economía, cuatro son empresas familiares, tres locales: la mexicana América Móvil y las brasileñas Odebrecht y JBS Friboi y una americana: Wal-Mart de México. En economías volátiles como las latinoamericanas, la propiedad familiar con un enfoque a largo plazo sobrevive mejor que una empresa *tradicional* pública que está a merced de los inversores que piden resultados a corto plazo.

2.4. El surgimiento de las multinacionales emergentes y las Global Latinas¹¹

El surgimiento de las multinacionales emergentes en los últimos años se ha hecho notar. En 2010 (Ramamurti 2012) representaron el 25% de los flujos globales de inversión directa y su efecto disruptivo ha llamado la atención de académicos. La investigación se ha enfocado sobre todo en las diferencias entre las multinacionales tradicionales (europeas, americanas o japonesas) y estas nuevas multinacionales (Guillén y García Canal 2010), las motivaciones (Aulak 2007), los factores que determinan su expansión internacional (Yeoh 2011; Hwee and Michailova 2008) y los factores que determinan dónde y cómo invierten. Algunos investigadores consideran que estas empresas emergentes han surgido en entornos económicos protegidos y se han beneficiado de préstamos subsidiados y no están en la vanguardia tecnológica (Cuervo-Cazurra 2012; Guillén y García-Canal 2010).

¹¹ El término Global Latinas (Casanova 2009) hace referencia a aquellas multinacionales latinoamericanas que se han expandido a mercados desarrollados como Europa, Estados Unidos y Japón.

En un artículo reciente (Losada y Casanova 2012) y basándonos en el trabajo empírico previo sobre las Global Latinas (Casanova 2009), defendemos que estas empresas emergentes han sobrevivido en un entorno competitivo con multinacionales líderes, gracias a sus ventajas competitivas y sus propios recursos tecnológicos. Por ejemplo, la argentina Tenaris y la brasileña Petrobras han desarrollado conocimiento tecnológico internamente que han utilizado para proveer productos y servicios a clientes en todo el mundo. América Móvil ha logrado defender y ampliar su cuota de mercado en la región usando recursos de *marketing* propios.

Latinoamérica ha sido una región de economía de mercado con un sector privado dinámico que estuvo comprometido con el desarrollo de sus países. Desde el grupo de Monterrey en México a los grandes conglomerados brasileños, sus fundadores concebían que parte de su misión era conseguir el avance de su país con una tecnología de punta al servicio de la sociedad. Algunas de las empresas latinoamericanas se crearon a principios del siglo xx y han logrado sobrevivir durante más de 100 años a pesar de numerosas crisis económicas. Podemos distinguir cuatro fases en la internacionalización de las empresas latinoamericanas. La primera (1970-1990) es la del comienzo de las multilatinas cuando se expandieron en su mercado natural, los países vecinos. Según la definición de mi artículo de 2002 en *Foreign Affairs*, los mercados naturales son aquellos que comparten la misma lengua, historia o están próximos geográficamente. El término «multilatinas» se acuñó en esa época y definía aquellas empresas latinoamericanas que habían empezado su expansión en la región. Esta fase de expansión internacional se detiene en los años 1980, la llamada «década perdida» cuando los gobiernos de la región dejan de pagar la deuda que va acompañada de una contracción del Producto Interior Bruto debido a un crecimiento nulo o negativo.

La segunda fase (1990- 2002) corresponde a los años del consenso de Washington. Es la época de las grandes privatizaciones del sector de telecomunicaciones, energía, agua, el sector financiero y, en algunos casos, recursos naturales. La prensa económica latina empezó a hablar de «La Reconquista» aludiendo a la llegada en masa de las compañías españolas que, conociendo la región, vieron una oportunidad donde otros percibían riesgo. Veinte años

más tarde, los bancos españoles, BBVA y Santander dominan el sector financiero en la región con la excepción de Brasil. La española Telefónica es una de las líderes de las telecomunicaciones. Esta entrada de empresas extranjeras actuó como revulsivo para las latinas que empezaron a internacionalizarse. Algunas siguieron el camino de los tratados de libre comercio. Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay acordaron el Mercado Común del Sur (Mercosur) y México firmó el suyo con Estados Unidos y Canadá en 1994. Las mexicanas se expandieron hacia Estados Unidos: Cemex compró allí Southdown en el año 2000 y las brasileñas se expanden entre sus vecinos sudamericanos¹². Petrobras incrementó su presencia en Argentina en la producción de gas en la UTE Aguarañe (Salta), la perforación del pozo exploratorio San Julián (Santa Cruz) y prospecciones en la Cuenca Neuquina. La mexicana América Móvil aprovechó la crisis del año 2000 del sector tecnológico para comprar los activos de Bell Canada, Bell South y MCI WorldCom, a precios de ganga y se convirtió de la noche a la mañana en la líder del sector regional, compitiendo con Telefónica.

La tercera fase (2002-2008) es la de los «mercados emergentes» en la que se crean las empresas latinoamericanas globales. La subida de los precios de las materias primas petróleo, cobre, plata, oro o mineral de hierro y de los productos agrícolas ligada al incremento de la demanda China son benéficos para las regiones exportadoras de esos productos como Latinoamérica. Si la década de 1990 había sido la del dólar, con el nuevo milenio se inició la de las materias primas. Según la CEPAL, la región consiguió por primera vez en 30 años un crecimiento económico medio de un 5% excepto en 2009, en el que, como consecuencia de la crisis global, se contrajo un 1,9%. En este contexto se produjo también un aumento de la demanda interna por la mejora económica. Los beneficios se trasladaron a las empresas. En 2006, la minera brasileña Vale, la mayor exportadora mundial de mineral de hierro, adquirió la canadiense Inco, especializada en níquel. Esta fue una de las adquisiciones que marcó un hito por su valor (18.900 millones de dólares) y porque representó un audaz movimiento de una empresa emergente hacia

¹² Para más sobre Cemex véase el capítulo 5, «Grandes empresas y familias empresariales de México» de Mario Cerruti.

el mundo desarrollado. Se creó así lo que llamo empresas latinas globales («Global Latinas»), es decir, empresas que han logrado entrar con éxito en Europa o en Estados Unidos.

Tradicionalmente los flujos de inversión se movían entre Europa y Estados Unidos. En esta nueva fase de la globalización, la inversión ha crecido de forma espectacular entre los países emergentes y desde estos al mundo desarrollado. Datos de 2009 y de 2010 indican que las inversiones entre o provenientes de mercados emergentes han sido mayores que las de origen del mundo desarrollado. Si consideramos las mayores fusiones y adquisiciones en la región, las empresas latinas están suplantando a las occidentales que la crisis dejó sin liquidez y se replegaron hacia sus mercados nacionales. Según datos de Latin Finance, Brasil dominó la escena, siendo el origen de cinco de las diez mayores transacciones. Cuatro de ellas fueron fusiones dentro de Brasil que reforzaron sus «campeones nacionales»: la empresa de carne bovina JBS lideró el *ranking* con la adquisición de Bertin en Brasil por 6.300 millones de dólares, Perdigão, dentro del mismo sector, adquirió Sadia por 4.100 millones, formando Brasil Foods, Globex utilities (Pão de Açúcar) compró Casas Bahia por 2.200 millones de dólares reconquistando el liderazgo dentro del sector de retail brasileño y Votorantim Celulose e Papel se fusionó con Aracruz Celulose para formar Fibria Celulose en una transacción de 1.980 millones de dólares. El banco suizo UBS vendió su filial brasileña al grupo financiero brasileño BTG, UBS Pactual por 2.500 millones de dólares. La entidad resultante, BTG Pactual es el mayor banco de inversión de los países emergentes. Detrás de esta operación estaba André Esteves, la misma persona que había vendido Banco Pactual a UBS en 2006 por la misma cantidad.

Las empresas mexicanas se desplazaron hacia el norte. El grupo Bimbo compró la panificadora estadounidense Dunedin, una filial de la canadiense George Weston Limited por 2.500 millones de dólares. El grupo minero Grupo México compró la americana Asarco por 2.200 millones de dólares. Solamente las tres transacciones restantes estuvieron en manos de multinacionales extranjeras. Wal-Mart (a través de su filial Mexicana) adquirió la cadena de supermercados chilena Distribución y Servicio S.A. a la familia Ibáñez por 1.983 millones de dólares. Y la última de las diez más grandes fue la compra

de la uruguaya Botnia, filial de la finlandesa del mismo nombre por parte de UPM de Finlandia por 2.400 millones de dólares.

En 2010 se inicia esta cuarta fase que es la actual en la que los mercados emergentes se reafirman mientras que Occidente no logra salir de la crisis. Brasil y México son protagonistas de seis de las diez mayores fusiones y adquisiciones a nivel mundial. Según datos del mes de septiembre de 2011 publicados en el periódico inglés *Financial Times* la mayor adquisición fue la adquisición en México de América Móvil por parte de Carso Global Telecom por un valor total de 24.000 millones de dólares. Dentro del mismo conglomerado, Telmex Internacional compró América Móvil por 5.400 millones de dólares. En México también la belga Heineken adquirió FEMSA cerveza por 8.000 millones de dólares. En Brasil ocurrieron las otras tres transacciones: la española Telefónica adquirió el 50% de su *joint-venture* en Brasilcel a Portugal Telecom por 9.700 millones de dólares, las líneas aéreas chilenas LAN adquirieron la brasileña TAM por 5.500 millones de dólares y la empresa petrolera holandesa/inglesa Shell compró Cosan por 5.400 millones de dólares.

2.5. El despegue de las latinas globales

En 2007 Antoine van Agtmael publicó el libro titulado *The Emerging Markets Century* donde examinaba empresas de países emergentes que habían logrado triunfar a pesar de provenir de países sin ventaja competitiva clara y que arrastran problemas de infraestructura y pobreza. En un país como la India, donde los cortes de electricidad son frecuentes, han surgido empresas como Tata Consultancy Services, el mayor proveedor de software y servicios de terciarización de tecnología de Asia.

Dentro de este contexto en 2006 inicié un estudio cualitativo (Casanova y Fraser 2009; Casanova 2009) de 21 empresas globales latinoamericanas¹³ en colaboración con el Banco Interamericano

¹³ Las empresas estudiadas fueron las mexicanas: América Móvil, Bimbo, Cemex, Grupo Carso, Grupo Modelo, Televisa, TV Azteca; las brasileñas: Vale, Embraer, Petrobras, Banco Itaú, CSN, Pão de Açúcar, Sadia; el Grupo Luksic de Chile y Techint Tenaris de Argentina, y empresas medianas y pequeñas: Concha y Toro (Chile), Natura & Politec (Brasil), Pollo Campero (Guatemala) y Astrid y Gastón (Perú).

de Desarrollo. La muestra quería cubrir diferentes países, sectores industriales y tamaños para encontrar comportamientos comunes en la mayoría de ellas. El estudio utilizó la metodología del caso y entrevistamos a los directivos de estas empresas con el objetivo de estudiar estas empresas globales latinoamericanas. Queríamos averiguar las razones de la internacionalización, las estrategias que habían seguido y cuáles eran sus características diferenciadoras. Detallo a continuación los resultados de esta investigación.

2.6. La internacionalización como aprendizaje

El contexto macroeconómico está presente en la actuación diaria de las compañías emergentes. El continente se ha caracterizado por una enorme volatilidad en los últimos 30 años: la crisis de la deuda en los años 1980, la mexicana de 1994, la devaluación del real brasileño en 1999 y la del peso argentino en enero de 2002 perturbaron sus economías y sus empresas. El crecimiento de una compañía está ligado en la mayoría de los casos al crecimiento del producto interior bruto del país. De ahí su ambición para entrar en economías estables que compensaran la inestabilidad doméstica. Además, el costo de capital para las empresas latinas ha sido y aún sigue siendo muy elevado, lo que las pone de inmediato en una situación de desventaja competitiva con las occidentales con acceso a una financiación más barata. Tenemos que tener en cuenta también que la evaluación crediticia de una empresa emergente por las agencias de clasificación está ligada, en la mayoría de los casos, a la de su país de origen. Aunque la situación ha cambiado radicalmente y hoy la mayoría de los países de la región tienen grado de inversión, hay que recordar que hasta 2007 los únicos países que lo tenían eran México y Chile. Cuando la empresa española Repsol compró la argentina YPF en diciembre de 1999, algunos expertos señalaron que la razón principal fue que Repsol podía acceder a una financiación más barata por tener mejor calificación crediticia que la argentina. YPF, después de su privatización y antes de su venta era considerada como la joya de la corona entre el empresariado argentino, y su venta fue probablemente un antecedente de la posterior caí-

da argentina¹⁴. Por todo lo anterior, la internacionalización que normalmente estudiamos en las escuelas de negocio como un proceso arriesgado, es un anhelo de las empresas latinas para equilibrar la volatilidad doméstica y conseguir una financiación más barata a través de un país occidental. Es lo que hizo Cemex a partir de las compras en España en 1992, desde ese momento la financiación de su expansión se negoció desde la filial española.

Según la obra clásica de John Dunning (1993) la internacionalización de las empresas se debe a tres razones: la búsqueda de eficiencias, asegurarse recursos naturales a precios razonables o nuevos mercados. Las empresas latinoamericanas buscan, primordialmente, nuevos mercados para aumentar de tamaño. La región es destino de inversión para sociedades que buscan los otros dos. Las empresas emergentes no siempre inician su expansión con una clara ventaja competitiva sino que en su proceso de internacionalización la van adquiriendo. Se produce, así, un círculo virtuoso por el que se entiende la internacionalización como un proceso de aprendizaje que retroalimenta la casa matriz y así se va construyendo su ventaja competitiva. Por ejemplo, la cadena de restaurantes de comida rápida guatemalteca Pollo Campero comenzó su primera excursión internacional a Miami en 1986. Aunque tuvo que abandonar la ciudad al año siguiente, Pollo Campero asimiló las diferencias entre la restauración en Estados Unidos y en Centroamérica. Después de este primer fracaso comprendió la necesidad de mejorar sus procesos organizativos, conseguir la fidelización del empleado y construir así un modelo de negocio transferible a otros países. Esta enseñanza resultó sumamente útil para llegar a ser la gran multinacional que es hoy en día y poder enfrentarse a Kentucky Fried Chicken en su propio país, Estados Unidos.

2.7. Se comienza en el mercado natural

La expansión de las multinacionales latinoamericanas exitosas comienza por su mercado natural. Las empresas de países emergen-

¹⁴ El 51% de YPF fue nacionalizado de nuevo en mayo de 2012.

tes intentan evitar errores en su desarrollo internacional ya que su capacidad de endeudamiento y sus recursos financieros suelen ser menores. Dentro de los mercados naturales, la información fluye mejor y así se conoce el panorama competitivo, los clientes y los proveedores y es más fácil atraer talento. Las redes y los lazos entre los países de un mercado natural son más estrechos que fuera de él. Una lengua forma un mercado natural y las diferentes lenguas son formidables barreras de entrada.

El mundo iberoamericano es un gran mercado natural que comparte una cultura similar con dos idiomas predominantes y similares: el español y el portugués. Las corrientes inmigratorias en ambas direcciones del Atlántico han creado intercambios constantes de personas, información y cultura. Desde 1991 se celebran las Cumbres Iberoamericanas¹⁵ en las que se reúnen los 22 presidentes de los países miembros y han impulsado el espacio iberoamericano del conocimiento. A imagen del programa Erasmus de intercambio de estudiantes universitarios europeos, se acaba de crear un programa similar para estudiantes iberoamericanos dentro de la red *Universia* que está compuesta de 1.000 universidades de 11 países iberoamericanos¹⁶. De aquí a 2015, el Banco Santander va a financiar con 600 millones de euros la creación de un programa con el objetivo de promover la movilidad de 15.000 estudiantes e investigadores entre las universidades de la red.

Las empresas españolas, portuguesas y latinoamericanas se han amparado en este mercado. Tal como Inglaterra ha sido la puerta europea para las empresas americanas, España lo ha sido para las de habla hispana. Astrid y Gastón, la cadena de restaurantes peruana, abrió su primer local europeo en Madrid en 2007. Portugal es el puente para las empresas brasileñas. El Banco Itaú abrió su sede europea en Lisboa en 1994 y Embraer entró en Europa por Portugal cuando lideró el consorcio que adquirió la empresa OGMA en 2004. Petrobras entró en África por Angola en 1979, país de habla portuguesa en ese continente.

¹⁵ Para más información sobre los lazos iberoamericanos, véase el capítulo 4 «Los orígenes de las fundaciones familiares modernas en los países de habla española: un estudio preliminar» de Nuria Puig.

¹⁶ Los 11 países integrantes de la red son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, Portugal, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

2.8. ¿Son las multinacionales latinoamericanas diferentes?

Como acabamos de señalar las multinacionales emergentes se internacionalizan para lograr un crecimiento más estable y para aprender de otros mercados. En el estudio antes mencionado encontramos otras características comunes como son un *fuerte liderazgo* con una visión a largo plazo. Líderes como Daniel Servitje del Grupo Bimbo dirigen el día a día de sus empresas con una visión largoplacista. Por una parte necesitan conocer en detalle la marcha del negocio para poder navegar las grandes crisis, tomar decisiones rápidas y por otra construir el mañana. No son empresas que copian un proceso de negocios estricto elaborado en la casa matriz sino que tienen modelos de negocio flexibles con la capacidad de ajustarse a distintas realidades con agilidad.

La propiedad estatal sigue imperando en los negocios latinoamericanos y en el mundo emergente en general. Cinco de las diez mayores empresas latinoamericanas son parcial o totalmente estatales y están en el sector del petróleo o gas: las brasileñas Petrobras y Petrobras Distribuidora, la venezolana PDVSA, la mexicana Pemex y la colombiana Ecopetrol.

Las empresas familiares completan la estructura de propiedad que muchas veces adopta la estructura de conglomerado. El Grupo Carso o Grupo Sanborns SAB de la familia Slim, por ejemplo, abarca hoteles, minas, ferrocarriles y centros comerciales entre otros. Los distintos sectores de un conglomerado son útiles en tiempos de crisis para compensar las pérdidas de un sector con el resto. Tres de las diez más grandes latinoamericanas son familiares: la mexicana América Móvil, la constructora brasileña Odebrecht y la cárnica JBS¹⁷. Un estudio de PricewaterhouseCoopers (2012) corrobora los datos de la consultora Exaudi, citada anteriormente, con el 85% de las empresas privadas en Latinoamérica son empresas familiares. La fuerza de la empresa familiar en la región es el tema de los diferentes capítulos de este libro.

¹⁷ Para más información sobre empresas familiares brasileñas véase el capítulo 6 «Empresas y grupos empresariales brasileños en perspectiva histórica» de Armando Dalla Costa, Carlos Eduardo Drumond y José María Las Heras.

Otras características específicas de las empresas latinoamericanas es que conocen y adaptan sus servicios y productos a los clientes de lo que se ha dado en llamar la base de la pirámide. Los mercados de las clases altas y medio-altas son pequeños en América Latina y, si quieres triunfar, necesitas atraer a la mayoría de la población con una capacidad adquisitiva limitada. Las alpargatas Havaianas, parte del conglomerado brasileño Camargo Correa, son un producto global que inicialmente fue un calzado barato para los brasileños. A través de una serie de innovaciones en *marketing* y en el diseño de las alpargatas, el producto se ha globalizado con una imagen de marca que hace alusión a un tipo de vida brasileño relajado y al aire libre.

2.9. La innovación al revés

Tradicionalmente era el mundo desarrollado el que exportaba productos nuevos e innovación en general al mundo en vías de desarrollo. Sin embargo, se ha comenzado a hablar de innovación al revés, es decir, desde el mundo emergente a occidente. El microcrédito, la tarjeta prepago de los teléfonos móviles y el etanol a base de caña de azúcar son algunas de las innovaciones que han revolucionado el sector financiero, las telecomunicaciones o los biocombustibles en los países emergentes y desde allí se han importado a Europa y Estados Unidos. La aeronáutica brasileña Embraer, por ejemplo, tiene un modelo de negocios que algunos especialistas llaman tercerización al revés. En la planta de São José dos Campos se diseña y se hace el ensamblaje final del avión con las partes que se han manufacturado en Europa o en Estados Unidos. Los ingenieros aeronáuticos brasileños que provienen del Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), una de las mejores escuelas en su especialidad del mundo, próxima a Embraer, son excelentes y comparativamente más baratos. Así, Embraer consigue la mejor calidad a bajo coste.

En un momento en que estamos buscando energías alternativas, Brasil ofrece al mundo vehículos con motores híbridos, que se comenzaron a fabricar en 2003. Estos motores pueden funcionar con gasolina, etanol o cualquier combinación de los dos. La multi-

nacional alemana Volkswagen fue la primera en comercializarlos. El año pasado esta tecnología se extendió a las motocicletas y fue la japonesa Honda la primera en lanzar una con estas características. El etanol se distribuye en todas las gasolineras del país y todos los fabricantes de automóviles producen este tipo de motores flexibles. El etanol es resultado del interés del gobierno brasileño, a partir de la crisis del petróleo de 1973, de lograr la autosuficiencia energética y de la investigación y desarrollo agrícola de Embrapa, el instituto gubernamental fundado ese mismo año. A Embrapa se debe también la conversión de Brasil en una potencia agrícola que ha resultado en un aumento de un 150% en la productividad en el sector en los últimos 30 años. Según Pedro Antonio Pereira, director de Embrapa, en ese período de tiempo solo se aumentó en un 20% la masa de terreno dedicado a la agricultura.

Las llamadas industrias creativas abarcan desde la moda hasta el diseño industrial, la cinematografía, productos audiovisuales, turismo cultural. La posibilidad de una comunicación global instantánea ha hecho posible, por una parte, la difusión y, por otra, la deslocalización de estos sectores innovadores por sí mismos y que están en auge en toda la región. Cabe señalar el éxito de la música latina con la colombiana Shakira, una de las figuras más reconocidas. El tango argentino acaba de ser declarado patrimonio de la humanidad. Además de música, la región exporta telenovelas producidas por la televisión brasileña Globo o la mexicana Televisa. En Argentina se producen y se adaptan programas de televisión en pequeñas y medianas empresas como Pol Ka. Argentina exporta más de 500 millones de dólares en este sector. Esto es el resultado de un ecosistema que combina una mano de obra altamente cualificada con una cultura de diseño creativo y el compromiso del Gobierno de Buenos Aires que estableció el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación (IMDI).

2.10. La nueva realidad

En esta nueva coyuntura el riesgo ha dejado de ser patrimonio de los países en vías de desarrollo y las monedas más volátiles son las que antaño eran el refugio en tiempos de crisis.

Como hemos constatado anteriormente, las multinacionales latinoamericanas han ido a aprender a Europa y a Estados Unidos. En un momento en que el crecimiento y la innovación ya no son exclusiva del mundo desarrollado, ¿van a saber cambiar su mirada para poder aprovechar las oportunidades de crecimiento y de aprendizaje en otros países emergentes?

¿Seguirán siendo válidos los modelos de negocios, de gestión y de liderazgo que hemos enseñado en los últimos 50 años en las escuelas de negocios para las nuevas multinacionales emergentes?

La internacionalización de las empresas latinas no ha hecho más que empezar, ¿qué tipo de habilidades necesitarán los ejecutivos brasileños y latinoamericanos para llevar a sus empresas al éxito?

La definición del éxito económico ha cambiado y se han incorporado elementos sociales y de medio ambiente. Latinoamérica es la región con las emisiones CO₂ más bajas del mundo. Por otra parte, las mejoras sociales han sido notables en los últimos cinco años. ¿Conseguirá la región y sus empresas aprovechar este liderazgo a nivel mundial?

Bibliografía

- AGUIAR, M., A. BHATTACHARYA, L. DE VITTON, J. HEMERLING, *et al.* *The 2008 BCG 100 New Global Challengers – How Top Companies Are Changing the World*. The Boston Consulting Group, 2007.
- AULAKH, P. S. «Special issue on emerging multinationals from developing economies; Motivations, paths, and performance». *Journal of International Management* 13 (2007): 235-402.
- AYKUT, D. y A. GOLDSTEIN. *Developing country multinationals: South-south investment comes of age*. Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives, OECD, 2007.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *Ten Years After the Take-off Taking Stock of China-Latin America and the Caribbean Economic Relations*. Integration and Trade Sector, Inter-American Development Bank (octubre 2010).
- BOSTON CONSULTING GROUP. *BCG Global Challengers: Companies on the Move: Rising Stars from Rapidly Developing Economies are Reshaping Global Industries*. Boston, MA: Boston Consulting Group, 2011.
- CASANOVA, L. *Global Latinas. Emerging Multinationals from Latin America*, Palgrave Macmillan, 2009 y artículos publicados en *Foreign Affairs*.
- CASANOVA, L. y M. FRASER. *From Multilatinas to Global Latinas. The Latin American Multinationals (Compilation Case Studies)*. Inter-American Development Bank

- Working Paper. Washington, DC: IDB, enero 2009. www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf
- CASANOVA, L. y M. LOSADA. «Resources and Internationalization Strategies: The case of Latin American Multinationals». *INSEAD Working papers*, 2012.
- , F. CASTELLANI, J. S. DAYTON-JOHNSON, N. DUTTA, C. FONSTAD y C. PAUNOV. *InnovaLatino: Fostering Innovation in Latin America*. Madrid: INSEAD/OECD; Ariel/Fundación Telefónica, 2011. Available at <http://www.innovalatino.org/>
- . «Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad». *Revista de administração de empresas (RAE)* 4, Vol. 50 (octubre/diciembre 2010): 439-445. Fundação Getulio Vargas. São Paulo. ISSN 0034-7590. <http://www.fgv.br/rae>
- . *Global Latinas. Emerging Multinationals from Latin America*. Palgrave Macmillan, 2009, www.globallatinas.org.
- . «East Asian, European, and North American Multinational Firm Strategies in Latin America». *Business and Politics* 1, vol. 6 6 (2004).
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean, 2006*. United Nations publication Santiago, Chile: United Nations, 2012.
- . *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean, 2006*. United Nations publication Santiago, Chile: United Nations, 2011.
- CUERVO-CAZURRA, A. «Extending Theory by Analyzing developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate». *Global Strategy J.* 2 (2012): 153-167.
- . «Liberalización Económica y Multilatinas». Georgetown University. *Universia* 1, Vol 1, 2007.
- DAWAR, N. y T. FROST. «Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets». *Harvard Business Review* 77, 2 (1999): 119-129, 187.
- DEVLIN, R., A. ESTEVADEORDAL, A. RODRÍGUEZ. *The emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean*. Washington: Inter-American Development Bank. Integration and Regional Programs Research Department, 2004.
- DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1993.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *World Investment Prospects to 2011: Foreign Direct Investment and the Challenge of Political Risk*. Economist Intelligence Unit written with the Columbia Program on International Investment, 2007.
- FLEURY, A. y M. T. FLEURY. *Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization*. New York: Cambridge University Press, 2011.
- FORTEZA, J. H. y G. L. NEILSON. *Toward the Next Generation Multinationals in Latin America*. Booz Allen y Hamilton, 1999.
- FORTUNE GLOBAL 500, 2014. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/>
Fecha de acceso: 15 de agosto de 2014.
- FUENTES-BÉRAIN, R. *Oro Gris. Zambrano, la Gesta de CEMEX y la Globalización en México* (1.ª ed.). Mexico City, Mexico: Santilla Ediciones Generales, S.A. de C.V., 2007.
- GHEMAWAT, P. *Redefining Global Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- GHEMAWAT, P. y MATTHEWS, J. L. *The Globalization of CEMEX*. Case Study No. 9-701-017. Boston, USA: Harvard Business School Publishing, 2000.
- GOLDSTEIN, A. *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. Palgrave Macmillan, 2007.

- GROSSE, R. y MESQUITA L. F., ed. *Can Latin American Firms Compete?* Oxford: Oxford University Press, 2007.
- GUILLÉN, M. y E. GARCÍA-CANAL. *The new multinationals. Spanish firms in a global context.* Cambridge University Press, 2010.
- . «The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies». *Academy of Management Perspectives* 23 (2009): 23-35.
- HAAR, J. y J. PRICE, eds. *Can Latin America Compete? Confronting the Challenges of Globalization.* Houndmills: Palgrave Macmillan, 2008.
- HABERER, P. y A. KOHAN. «Building Global Champions in Latin America». *McKinsey Quarterly*, in Special Edition: Shaping a New Agenda for Latin America, 2007.
- HWEE, S. y A. MICHAILOVA. «Institutional Explanations of Cross-border Alliance Modes; The Case of Emerging Economies Firms». *Management International Review* 5, 48 (2008): 551 – 576.
- KERR, J. *Lessons from Brazil's Proalcool Ethanol Programme.* Industry Report. Global Insight. Obtenido en octubre, 2007 a partir de Global Insight database, 2005.
- KHANNA, T., y K. PALEPU. *Winning in Emerging Markets: A road Map for Strategy and Execution.* Boston: Harvard Business School, 2010.
- . *Emerging Markets Giants: Building World Class Companies in Emerging Markets.* (Case no. 703-431). Boston: Harvard Business School, 2002.
- LEDERMAN, D., M. OLARREAGA, M. y G. PERRY. *Latin America and the Caribbean's Response to the Growth of China and India: Overview of Research Findings and Policy Implications.* Washington: the World Bank. Latin America and the Caribbean Region, 2006.
- MARTÍNEZ, A., I. DE SOUZA, F. LIU. «Multinationals vs Multilatinas: Latin America's Great Race». *Strategy + Business* 11, (septiembre 2003).
- PACEK N. y D. THORNILEY. *Emerging Markets: Lessons for business success and the outlook for different markets.* Second Edition, London: Profile Books, 2007.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Family firm: A resilient model for the 21st century* (octubre 2012). www.pwc.com/fambizsurvey
- RAMAMURTI, R. «What is really different about emerging market multinationals?». *Global Strategy Journal* 2 (2012): 41-47.
- RAMAMURTI, R. y J. V. SINGH, eds. *Emerging Multinationals in Emerging Markets.* Cambridge: Cambridge University Press, 2009: 200-243.
- REID, M. *Forgotten Continent, The Battle for Latin America's Soul.* New Haven: Yale University Press, 2007.
- ROBLES, F., F. L. SIMON y J. HAAR. *Winning Strategies for the New Latin Markets.* New Jersey: Financial Times Prentice Hall Books, 2003.
- SAUVANT, K. P., ed. *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?* Northampton, UK: Edward Elgar, 2008.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development.* New York and Geneva: United Nations, 2007.
- VAN AGTMAEL, A. *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is overtaking the World.* New York, USA: Free Press, 2007.
- WILLIAMSON P., R. RAMAMURTI, A. FLEURY y M. T. FLEURY, eds. *Competitive advantages of emergn Market Multinationals.* Cambridge Univeristy Press: Cambridge, U.K., 2013.
- YEOH, P. «Location choice and the internationalization sequence; Insights from Indian pharmaceutical companies». *International Marketing Review* 28 (2011): 291-312.

3. El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina

Javier Vidal Olivares
Universidad de Alicante, España

LA conformación histórica del sistema económico basado en el capitalismo ha tenido ritmos y características formales distintas en diferentes partes del mundo. El desarrollo institucional y el papel de organizaciones como el Estado y los Gobiernos son los principales responsables en las diferencias que moldearon el crecimiento económico moderno en el largo plazo. La literatura no ha dejado de señalar que las características de las instituciones y la estabilidad de las organizaciones políticas marcan el ritmo de aumento o de retardo del crecimiento (Rose y Casson 1998; Acemoglu, Daron y Robinson 2012). Cabe señalar también que el crecimiento se ha basado en las empresas, que protagonizan el progreso económico; son estas, por tanto, las que actúan creando valor añadido en la producción.

Las empresas no son iguales en tamaño, tampoco en su estructura de la propiedad o en su organización interna; evolucionan históricamente y cambian en todos estos aspectos. Durante la mayor parte del siglo xx, se destacó como sistema virtuoso el de la gran empresa corporativa; la que reunía a miles de trabajadores, centenares de directivos y millones de accionistas que entregaban su capital a un Consejo de Administración que buscaba hacer crecer la empresa, aumentar beneficios y distribuir dividendos, mejorando permanentemente la rentabilidad. La gran empresa, surgida en Estados Unidos —imitada por Alemania y Japón y otras economías europeas— se expandió internacionalmente bajo la forma de compañía multinacional. Tras la Segunda Guerra Mun-

dial y a lo largo de la segunda mitad del siglo xx, la gran empresa corporativa, internacionalizada y con nuevos mecanismos de funcionamiento, se presentaba como la artífice del crecimiento; al mismo tiempo que consagraba los mercados bursátiles y las finanzas corporativas como los instrumentos óptimos para proveer de capital a las empresas, asentando a la moderna sociedad anónima como la mejor para asegurar una permanente capacidad de crecimiento (Chandler 1969, 1977, 1990).

La difusión de las virtudes de la gran empresa a través de las escuelas de negocios implicó poner en segunda fila otras formas de organización empresarial. Las PYMES de propiedad familiar no fueron consideradas empresas con capacidad de crecer con rapidez. Su tendencia a ser muy intensivas en trabajo implicaba baja productividad, dificultades para la internacionalización de su actividad y para incorporar innovaciones tecnológicas. La propiedad familiar era vista como obstáculo para su propia modernización como empresa. Su proliferación llegó a considerarse síntoma de retraso, de economías incapaces de crear empresas productivas. Este paradigma, largo tiempo vigente, fue desafiado desde el corazón mismo de naciones industriales tales como Alemania y Japón (Odaka y Sawai 1999). En estos países y en otros de desarrollo económico más tardío o en regiones históricamente más atrasadas, las PYMES y las compañías de propiedad familiar (como las define Chua, Christman y Sharma 1999) comenzaron a ser valoradas como organizaciones eficientes y con capacidad para añadir valor permanente a la producción. La propiedad familiar y su gestión por grupos enlazados por razones de parentesco, se revelaron como mecanismos de racionalidad y eficiencia, que garantizaban mejoras permanentes en la organización, haciendo posible la perdurabilidad en el tiempo de las unidades productivas (Fernández 2003a). El problema por tanto no es si las empresas familiares son obstáculos para el crecimiento; más bien si son capaces de convertirse en competitivas en investigación y cambio tecnológico, en exportadoras y en inversoras en el mercado internacional mucho más que a escala local. Y lo que es más importante bajo qué condiciones lo puede lograr. No cabe duda de que las políticas económicas desplegadas por los gobiernos y las relaciones con las otras empresas en el mercado, singularmente las grandes compañías y las empresas

multinacionales, configuran el escenario bajo el cual pueden o no conseguir ser competitivas y mantenerse (Guillén 2001).

En América Latina y sur de Europa, fundamentalmente España, este paradigma del protagonismo central de la PYME y dentro de ellas las mayoritarias empresas de propiedad familiar, constituyen un mecanismo imprescindible para entender y explicar la evolución de las economías (Fernández y Puig 2007).

En este texto se plantean los factores externos que condicionaron la evolución de los negocios familiares especialmente el más importante, el del Estado como organización, y las políticas económicas puestas en marcha. En segundo lugar, se incide en algunos elementos comunes que atraviesan países y amplias áreas regionales. El objetivo es el conocimiento de los mecanismos institucionales que influyen en el comportamiento de las empresas de propiedad familiar en América Latina y España. Entre estos factores, el más importante y decisivo ha sido el Estado y su capacidad de intervención en el diseño de políticas exógenas que determinaron modificaciones en el comportamiento de las empresas en su acción en el mercado nacional e internacional.

3.1. La empresa familiar: clave del tejido empresarial en España y América Latina

En España y América Latina los ciclos del proceso de industrialización muestran cronologías diferenciadas pero sus bases para el crecimiento económico moderno poseen características comunes, especialmente a lo largo del siglo xx en que el Estado desempeñó un papel crucial, en la organización y la regulación de la economía y en la creación de un sector público empresarial. Estas características son decisivas, pues matizan las tesis dominantes acerca del papel de la empresa moderna; sobre todo, aquellas que ponen el acento en el protagonismo de la gran corporación (Chandler, Amatori e Hikino 1999). Este ha sido el caso de economías avanzadas; pero en las que experimentaron desarrollos más tardíos —caso de España dentro del continente europeo— o, en países emergentes en la segunda mitad del siglo xx, las tendencias han sido diferentes. Es cierto que la gran empresa adquiere

mayor protagonismo; pero las pequeñas y medianas empresas se mantienen, sobre todo las dominadas por estructuras de propiedad familiar (Salas y Galve 2003).

El Estado, elemento clave en la organización institucional, ha sido decisivo en la conformación histórica de estructuras empresariales. Como regulador; como fuente de intervención económica a través de disposiciones administrativas; y como Estado-empresario, fundamental en desarrollar sus intereses estratégicos en determinados sectores productivos (Toninelli 2000; Millward 2005; Amatori, Millward y Toninelli 2011). El Estado, a través de los Gobiernos, ha dispuesto como herramienta del establecimiento de la política económica para guiar los aspectos macroeconómicos, como la política monetaria, comercial, fiscal y financiera.

En España y en gran parte de América Latina la conformación del Estado y su organización de las estructuras políticas ha constituido el punto central a tener en cuenta en la determinación del papel de las empresas familiares. Se trata de países que han desarrollado sistemas políticos inestables, en los que han predominado los ciclos de regímenes autoritarios frente a los de corte democrático.

Los primeros practicaron políticas de aislamiento comercial con acusado intervencionismo del aparato administrativo estatal, como se muestra en los capítulos de la parte IV de este libro. En el ámbito empresarial los ciclos fueron acompañados de la creación de empresas de propiedad estatal, especialmente en industrias y sectores considerados estratégicos por los grupos políticamente dominantes. La intervención estatal se tradujo en una reducción de la apertura comercial de las economías con lo que se practicó una política consciente de retraimiento del mercado internacional como fuente de crecimiento, al reducirse la capacidad exportadora y limitar los cambios al interior de las economías. No obstante, la acción del Estado no siempre dificultó la llegada de inversión exterior directa. La entrada de capital y la instalación de empresas multinacionales fueron apoyadas por el Estado en países como Argentina, México y Brasil en la década de 1950 y 1960, al objeto de impulsar políticas industriales de acompañamiento a medidas de fomento de la industrialización. Hubo, por tanto, ciclos de cierre frente al exterior y otros de recepción selectiva de capitales y empresas en función de las necesidades internas de la

política económica diseñada desde el Estado. El endeudamiento externo creció debido a los problemas de déficit fiscal estructural, limitando la capacidad de inversión interior y dificultando el desenvolvimiento de las empresas privadas. En esta situación, los niveles de cambio tecnológico o de innovación se frenaron, haciendo más necesaria la llegada de inversión externa y la instalación de empresas foráneas.

Otro elemento común a España y América Latina fue el papel preponderante del sector agrario en sus estructuras económicas. El peso importante de las actividades agrícolas y ganaderas, con tenencias en la propiedad poco proclives a la acumulación debido a la acaparamiento de tierras, obstaculizaron el proceso de modernización del sector lastrando las posibilidades de impulso a la industrialización. Este pudo ser el caso de países como México o Colombia. Ello no quiere decir que el sector agrario fuese siempre y en todos los países y regiones, una actividad inmovilista o poco proclive a la introducción de cambios (como en el caso de Argentina). En amplias áreas de los Estados del Norte de México o de algunas regiones agrícolas de Colombia, el sector agrario fue el responsable de cambios significativos hacia el desarrollo de una agricultura comercial, orientada al mercado y con una estructura de la propiedad basada en empresas familiares con capacidad de innovación (Cerutti 2011 y Dávila 2011). En otros casos, la crisis de la producción de cosechas poco diversificadas y de baja productividad fue aprovechada para llevar adelante toda una reconversión hacia producciones industriales, proceso en el que impactó positivamente las reformas agrarias que tuvieron lugar en México en la década de los años 1930-1940 (Rivas 2011).

Hay que destacar que en amplias partes de la región latinoamericana la minería y la explotación del petróleo absorbieron una parte nada despreciable de recursos (Guajardo 2012, Bucheli y Aguilera 2010, Bucheli 2011a, 2011b). En los países productores, el monopolio de la producción de materias primas por parte del Estado condujo, en los períodos de concentración del poder político a deseconomías. Esto fue importante después de la época del auge exportador, a partir de la década de 1920 y, sobre todo, en los años 1930. Con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, las explotaciones de esos mismos recursos por empresas

foráneas —a menudo por compañías multinacionales— comenzó a ser más habitual, con diferentes alternativas para la minería y el petróleo. La concentración de las actividades productivas en materias primas o recursos no renovables, durante períodos prolongados de tiempo, impidió la diversificación de las economías latinoamericanas, generando dependencias y haciendo más vulnerables estos países en ciclos de cambio de precios relativos, perjudicando sus niveles de ingresos procedentes de los mercados internacionales.

Tanto el peso del Estado, como la preponderancia durante buena parte de los siglos XIX y XX de la agricultura y las actividades vinculadas a los recursos naturales y las materias primas, con un bajo peso relativo de la industria, dieron lugar a una abrumadora presencia de las empresas privadas de tamaño pequeño y mediano. La gran empresa, presente en Argentina, México o Brasil ya a fines del siglo XIX, ha sido, sin embargo, minoritaria históricamente en la región. En la mayor parte de los casos, la gran empresa era de propiedad estatal o controlada indirectamente por el Estado, así como de multinacionales, especialmente a partir de la década de 1930 cuando como respuesta a la Gran Depresión se desplegaron políticas tendentes a acelerar los procesos de industrialización mediante la sustitución de importaciones. Las empresas familiares, especialmente los grupos empresariales de propiedad familiar, también han estado indirectamente estimuladas en su desarrollo y crecimiento a la intervención estatal, en la medida en que muchas de ellas surgieron al calor de la gran empresa pública bien como subsidiarias de estas bien a través de la subcontratación. También proliferaron como empresas vinculadas a las multinacionales extranjeras, cuando tenía lugar la apertura de los mercados a estas compañías, generalmente en un contexto de aumento de la inversión directa extranjera.

3.2. Factores condicionantes de la evolución histórica de la empresa familiar en España

La principal característica ha sido la dificultad de la economía española para desarrollar la industrialización (Tortella y Núñez

2011). También habría que destacar las fluctuaciones macroeconómicas, los ciclos de crecimiento y recesión y sus vínculos con el mercado internacional, particularmente el europeo. El aumento de las actividades industriales en el primer tercio del siglo xx redujo de forma apreciable el peso del sector agrario sobre la producción total, si bien todavía el producto del sector primario tenía una participación muy superior en términos relativos al de las economías europeas avanzadas. La Guerra Civil (1936-1939) y la Dictadura del general Franco (1939-1975) interrumpieron el proceso de diversificación y ampliación de las actividades industriales y de servicios que se había ido consolidando en el primer tercio del siglo. En un largo período la economía española sufrió un acusado estancamiento, especialmente entre 1940 y 1960, alejándose del proceso de recuperación y crecimiento de la media de los países europeos.

El intervencionismo del Estado se incrementó desde la década de 1920 pero fue con el régimen de Franco cuando alcanzó carta de naturaleza. En este período tuvo lugar la formación de un sector público empresarial que puso en marcha empresas públicas en sectores como el petróleo y sus derivados, las telecomunicaciones y todas las industrias relacionadas con el armamento y la defensa. Lo que fue algo común en los años 1920 y 1930 en el continente, en España se convirtió en una exagerada creación de empresas controladas por el sector público a través del Instituto Nacional de Industria (INI). El intervencionismo estatal y la abrumadora presencia de las empresas de titularidad pública en amplios sectores de la economía redujeron la iniciativa empresarial, fomentando la ineficiencia del mercado y conformando oligopolios y monopolios a la sombra del aparato administrativo estatal (Comín y Martín Aceña 1991, 1996).

La intervención se relajó en la década de 1960-1970, dando lugar a una recuperación de espacios para la iniciativa privada. En todo caso, y tal como se detalla en el capítulo 11 de este libro de P. Fernández y P. Díaz, en el primer tercio del siglo xx se incrementaron los grupos empresariales familiares en sectores no muy regulados, intervenidos o considerados estratégicos por parte del Estado. Los períodos más importantes en los que se desarrollaron las empresas familiares fueron entre 1900-1936 y 1960-2010. Su

crecimiento se benefició de las menores necesidades de capital para su financiación. Las oportunidades para facilitar la diversificación de actividades mejoraron las expectativas del conjunto de las empresas pero las de propiedad familiar solo pudieron desarrollarse en aquellos sectores que no necesitaron aumentar significativamente de tamaño para crecer. Este fue el caso de empresas del sector textil y confección, agroalimentarias, papel, farmacia, mueble y madera. No ocurrió, en general, lo mismo en la industria de bienes de producción (siderurgia, electricidad, construcción mecánica) que requerían mayor tamaño empresarial.

Las empresas familiares encontraron dificultades para desarrollarse por la configuración histórica del sistema financiero español. Este se orientó durante el primer tercio del siglo xx hacia una banca industrial con vínculos muy estrechos con la financiación del Estado, dificultando la organización de un sistema bancario de carácter universal con enfoque netamente comercial, que favoreciese el crédito a las empresas. La autofinanciación a la que se vieron abocadas la mayor parte de las firmas familiares provocó que el sistema fiscal y su tratamiento para la empresa fuera otro de los elementos importantes en la configuración de las estrategias de supervivencia de las empresas familiares (Durán, Salas, Santillana 1982). Las dificultades para crear un sistema fiscal moderno en el que no se discriminase a las empresas familiares, al no separar fiscalidad individual de tributación empresarial, pudo actuar en muchos momentos a lo largo del siglo xx como rémora para el desarrollo de las compañías familiares (Fernández y Hernández 2009). Los cambios operados en el sistema fiscal tras la recuperación del sistema democrático a fines de la década de 1970; la preparación para el ingreso en las Comunidades europeas y la conformación de un grupo de presión por parte de las empresas familiares, abrieron paso a un mejor tratamiento de la fiscalidad para estas empresas en los años 1990.

Detrás de la organización de los intereses de las empresas familiares hay que buscar la tradición regional en España (García Ruiz y Manera 2006). En términos comparativos, la empresa familiar ha tendido a alcanzar mayor desarrollo en economías del litoral mediterráneo (Vidal Olivares 2006; Calatayud 2011). Aquí las actividades económicas se concentraron históricamente en sectores

de la manufactura, donde la propiedad familiar empresarial era predominante. Desde fines del siglo XVIII el textil se difundió en Cataluña, tanto en el sector lanero como después en el algodónero. De igual modo cabe señalar el caso de producciones agroalimentarias, la de papel, el mueble y la madera, la química y sus derivados, incluyendo los productos farmacéuticos o la metalurgia ligera (Fernández 2003; Fernández y Puig 2007). En estas regiones se consolidaron tempranamente concentraciones de empresas, al mismo tiempo que se configuraban sistemas productivos locales. Ello no quiere decir que en otras regiones no se desarrollaran estas actividades o que lo hicieran con otro tipo de organización empresarial¹. Por el contrario, en la década de 1960 las actividades productivas organizadas bajo el sistema de empresa familiar eran predominantes (Caruana, Larrinaga y Matés 2011). A fines de 1970, el acceso a la Comunidad Económica Europea aceleró la creación de grandes empresas al objeto de conseguir ganar tamaño frente a las del resto de las comunitarias, como demuestran las nuevas cifras aportadas en el capítulo 11. La gran empresa familiar española participó en este proceso de crecimiento convirtiéndose también en compañías multinacionales en diferentes sectores de la economía (Guillén y García Canal 2010). La relevancia y peso de las empresas familiares trascendió institucionalmente con la creación en 1994 del Instituto de la Empresa Familiar, principal grupo de defensa de los intereses de este tipo de firmas (Fernández y Puig 2009).

3.3. El Estado y las políticas públicas: condicionantes de la evolución histórica de la empresa familiar en América Latina

En América Latina resulta complejo el establecer las pautas que fijaron las características de las empresas familiares. La amplitud de la región y sus diferencias históricas en el marco institucional dificultan el encontrar denominadores comunes para todas las naciones y economías. Los elementos que aquí se van a desarrollar

¹ La empresa familiar es hegemónica en España. Véase C. Camisón (1997) y capítulo 11 de P. Fernández y P. Díaz de este libro.

se refieren a dos de sus grandes países que podrían ser botones de muestra de lo acaecido en la región: México y Argentina. Incluimos también elementos del comportamiento de las empresas familiares en Colombia por su particular interés en la relación que se ha establecido entre las empresas y los empresarios familiares en la conformación del poder político.

Los condicionantes macroeconómicos de largo plazo constituyen el punto de partida en el que insertar los ciclos de expansión y estancamiento de las economías de América Latina; son las condiciones cíclicas y las variables estructurales las que influyeron en la conformación de la estructura empresarial de cada país. En Argentina la etapa agroexportadora de fin del siglo XIX y comienzos del XX y en México el período del «porfiriato» tuvieron efectos diferentes hacia el interior de la estructura de las empresas, tal como detallan los capítulos 5 y 7. En la economía austral, la exportación de productos pampeanos (carne, cueros y agroalimentos) se realizó a partir de empresas familiares criollas, con la participación significativa de empresarios extranjeros, especialmente franceses y belgas. La emigración europea apoyó la expansión de la economía de frontera argentina al interior, ahondando en un modelo de pequeños productores familiares y grupos de terratenientes, sin llegar a conformar todavía una estructura predominante de grandes empresas con peso significativo en la economía argentina. Hubo, sin embargo, como se detalla en el capítulo 7, grupos económicos diversificados, surgidos desde la década de 1860 y que progresaron en el primer tercio del siglo XX, constituyendo la élite de la gran empresa argentina².

México en el porfiriato canalizó la entrada de capital extranjero, orientado a poner en marcha empresas industriales y de servicios de gran tamaño que aportaron flujo de inversión para el impulso del crecimiento interno. Solo la intervención directa o indirecta del Estado propició un mayor desarrollo de grupos empresariales, grandes compañías y empresas de propiedad pública. En unos casos fue el propio Estado quien tomó la iniciativa de

² Los grupos económicos más importantes en Argentina fueron los de Tornquist, Bemberg, Portalis/Bracht, Bunge y Born y Devoto. Véase Jorge Gilbert (2003) para el caso Tornquist; M. I Barbero (2009) para el de Devoto., y J. Schwarzer (1989) para el de Bunge y Born.

creación de compañías al tratarse de la producción de bienes y servicios de carácter estratégico; en otros propiciando que empresarios e inversores privados constituyeran firmas mediante el estímulo directo del propio Estado. Este fue el caso de la banca argentina con la creación del Banco Nación que, aunque sin llegar a ser jurídicamente el banco central, actuó desde fines del siglo XIX como entidad financiera del Estado y como empresario dentro del sector financiero (Regalsky 2010).

Durante el período de entreguerras se consolidaron y diversificaron los grupos económicos familiares en países como Argentina; en paralelo, la entrada de empresas multinacionales al mercado local generó una amplia nómina de compañías subsidiarias, creándose vínculos de oferta con empresas familiares en países de acogida, transfiriendo conocimientos y tecnología (Barbero 2004; Barbero y Lluch 2013). También en el caso del país austral las oportunidades originadas por la llegada de inversiones extranjeras se tradujeron en impulsos a empresas familiares locales que, a través de la compra de licencias y patentes extranjeras, adoptaron nuevas técnicas de distribución, *marketing* y publicidad (Lluch 2010)³. Esto fue significativo en la industria manufacturera, en la automoción o en la farmacéutica y química; ramas en las que las empresas argentinas de tamaño pequeño y mediano comenzaron a destacar. Las evidencias apoyan que, en el primer tercio del siglo XX, la industria local se expandió, con un proceso paralelo de concentración y de formación de grandes empresas que estimuló, a su vez, la creación de empresas familiares que crecieron al calor del desarrollo de la grandes compañías, muchas de ellas ya organizadas como grupos empresariales y que venían de la etapa anterior. Al mismo tiempo, también en el sector servicios, se dejó sentir la expansión, especialmente cuando el consumo de masas se abrió camino en los circuitos comerciales, grandes almacenes y otras cadenas de distribución minorista en las ciudades, tanto en Buenos Aires como en las aglomeraciones urbanas del interior (Rocchi 2006)⁴.

³ Sobre la inversión directa extranjera y la llegada de las primeras empresas foráneas por sectores y sus efectos, Lanciotti y Lluch (2009).

⁴ El caso de empresas familiares como Grimoldi, la principal fabricante de zapatos de Argentina, estudiada por Barbero (2011).

En México, la Revolución modificó las condiciones institucionales para la acción empresarial. Además los gobiernos orientaron la política económica hacia un nacionalismo económico de signo proteccionista que estimuló ramas industriales nuevas y potenció las ya existentes. El proceso revolucionario fue negativo para la empresas por los efectos destructivos, las confiscaciones o por el escaso apoyo concedido por sectores empresariales a los planteamientos de los revolucionarios. Familias empresariales ligadas a la oligarquía que apoyaron el sistema político del porfiriato, entre ellas algunas del ámbito del norte del país que habían surgido en sectores nuevos como el cemento, la metalurgia o el textil algodónero, sufrieron los rigores de la Revolución (Cerutti 2000). En cambio, las pequeñas empresas familiares de la ciudad de México crecieron y se expandieron al calor de la propia Revolución, en particular las de nacionalidad española que fueron decisivas en el textil y alimentación, así como en el comercio minorista y en la distribución, además del sector de las finanzas.

Es importante referirse al papel que el sistema de financiación adquirió en México ya que la empresa familiar dependió de la necesidad de proveerse de capital. Fue tomando cuerpo el sistema financiero regional desde fines del siglo XIX tras un largo período de inexistencia de banca formal institucionalizada y con pocos bancos de estas características operando en el conjunto del país. Con la legislación bancaria plasmada en las condiciones de emisión de 1897 comenzó a dejarse sentir el fuerte impulso de la banca regional. Los investigadores que estudian la formación, desarrollo y evolución de estos bancos, subrayan que en su mayor parte fueron la expresión de las necesidades de financiación de empresarios que necesitaban operar con mayor capacidad que la que generaba su propia acción empresarial. Los requerimientos de contar con mayores posibilidades de capital para apoyar el desarrollo agrícola, comercial e industrial de sus compañías y las del conjunto de los sistemas regionales, todavía muy acusados en México, fueron solucionados mediante la creación de instituciones formales de crédito (Cerutti y Marichal 2003). Casos como los de los empresarios de Sinaloa o los de la comarca de La Laguna, muestran cómo incluso antes de la existencia de legislación bancaria los empresarios acudieron a estos mecanismos para ga-

rantizarse financiación permanente que diera continuidad a las formas de precrédito imperantes en economías todavía en formación (Aguilar 2003; Cerutti 2003). La empresa familiar vinculada a los empresarios regionales mexicanos contó con mecanismos financieros para facilitar su operativa.

La década de 1920 implicó para México el proceso de recuperación previo a la crisis provocada por la recesión internacional en la década siguiente. En Monterrey nacieron nuevas empresas familiares que adquirieron peso en la estructura económica de la región. La familia Zambrano fundó en 1920 Cementos Monterrey, compañía que en 1931 se uniría a la de la familia Hernández y Muguerza, que se habían integrado junto a J. Brittingham, familia fundadora de Cementos Hidalgo en 1906, para crear Cementos de México (CEMEX), destinada a convertirse a fines del siglo xx en una de las compañías multinacionales mexicanas de mayor impronta internacional del sector. Del elenco de familias regiomontanas de pasado empresarial surgieron otras compañías de relevancia (Cerutti 2000). El metal y la siderurgia, la alimentaria y cervecera fueron las industrias preferentes de las empresas familiares del Estado de Nuevo León. Las familias Garza Sada y Sada, propietarias de la Cervecería Cuauhtémoc y Vidriera Monterrey, eran el ejemplo del ambiente de creación de empresas de la capital de Nuevo León; pero junto a ellas otras desarrollaron la base productiva, exitosa y diversificada de la economía del más próspero de los Estados de la región norteña de México⁵. Además del clima propenso a la fertilidad empresarial de Monterrey desde el final de la época colonial, la legislación estatal y federal favoreció el desarrollo industrial y la financiación de las actividades productivas adelantándose a la política de sustitución de importaciones que México pasó a implementar a mediados de la década de 1930.

En el caso de Colombia, el primer tercio del siglo xx contempló el ascenso de empresas familiares que configuraron con cierta rapidez grupos económicos. En el proceso tuvo una importancia capital la actividad de las familias empresariales regionales que pasaron a controlar grupos económicos específicos. Los cambios

⁵ Véase Ortega (2006) para la evolución en el largo plazo de la Cervecería Cuauhtémoc.

políticos e institucionales desde la creación de las empresas familiares fundadoras acabaron afectando al desarrollo de nuevas formas organizativas, la mayoría como reacción a la escasez de capitales. La gran empresa familiar colombiana fue constituyendo grupos empresariales regionales que por absorción fueron aumentando su peso en la economía nacional. En este período las primeras compañías de seis de los grupos económicos fueron fundadas como empresas familiares (Rodríguez 2014). En la segunda mitad del siglo los grupos se consolidaron, aunque en la década de los años sesenta hubo apreciables cambios en las actividades sectoriales que continuaron hasta la actualidad. A fines del siglo, tres de los cuatro grupos económicos de mayor tamaño eran de propiedad familiar y su capacidad de presión política se había incrementado notablemente hasta el punto de desplazar a las asociaciones empresariales del poder de presión sobre el Estado en sus políticas económicas —como señala Carlos Dávila en el capítulo 8 de este mismo libro— pues las patronales ya dependían de este en su acción corporativista (Schneider, 2004). Este rasgo es primordial en la trayectoria histórica de las grandes empresas familiares en Colombia. El papel del Estado, la configuración de las instituciones y sus reglas de funcionamiento han sido determinantes en la acción política del empresariado colombiano en la misma medida en que las familias empresarias contribuyeron a adaptarse a la naturaleza cambiante de los ciclos económicos del país durante el siglo xx y a la inestabilidad de sus instituciones políticas. La influencia política de las familias empresarias sobre el Estado es el rasgo más sobresaliente de la trayectoria seguida por las empresas familiares en Colombia.

La depresión económica internacional de la década de 1930 sumió a las economías latinoamericanas en una situación de crisis caracterizada por la inmediata adopción de nuevas políticas económicas. Las medidas se centraron en devaluaciones monetarias, asociadas al abandono del patrón oro y a la elevación de aranceles. La respuesta no solo fue circunstancial, mediante la adopción de estos dos instrumentos de política económica, sino que se amplió con elementos más integrales que acabaron tomando forma en lo que se conoce como el «proceso de industrialización por sustitución de importaciones» (ISI) (Cardoso y Helwege 1993).

El impacto de la crisis llevó a la adopción de estas medidas de política monetaria y fiscal, tanto para Argentina como para México (Díaz Fuentes 1994), mientras que la adopción de la ISI se aceleró y se difundió por las consecuencias que la Segunda Guerra Mundial ocasionó en la región. Estas políticas fueron espoleadas por la inestabilidad de los precios de las materias primas, el deterioro de las condiciones del comercio y la necesidad de apoyar una industria naciente mediante la protección. La política de intervención estatal partía de diferentes situaciones previas en Argentina y México, donde el grado de desarrollo industrial difería, por los avances del país austral frente al relativo estancamiento del norteamericano. La ISI se aplicó mediante un abanico de instrumentos: concesión de permisos para importar, aranceles, tipos de cambio sobrevaluados y despliegue de inversión estatal directa en industrias selectivas consideradas como clave desde la perspectiva de los intereses nacionales interpretados por los diferentes gobiernos, ya fueran elegidos democráticamente o institucionalizados mediante golpes de Estado. Los efectos de la ISI ocasionaron un exagerado crecimiento de la industria, especialmente aquella impulsada desde el aparato del Estado. Ahora bien no se pueden magnificar ni los efectos de la ISI ni tampoco sostener que sus planteamientos fueran completamente nuevos. En realidad la ISI fue más allá de la sustitución de importaciones, pues hubo un creciente papel del Estado en la promoción económica y social, mientras que el proteccionismo ya venía planteándose años atrás y las exportaciones continuaron teniendo un papel relevante (Bértola y Ocampo 2010).

El impacto de la aplicación de las políticas basadas en la ISI sobre las empresas de propiedad familiar es apenas conocido. Cabe señalar que el intervencionismo del Estado y su acción directa creando un sector empresarial de propiedad pública pudieron disminuir la capacidad de emprender, perjudicando las posibilidades de desarrollo de la empresa privada. Puede que esto haya sido así para sectores tales como la industria del automóvil, la siderurgia u otras que requerían importantes aportes de capital y tecnología. En cambio, en las industrias manufactureras intermedias, las oportunidades del restringido entorno competitivo fueron aprovechadas para el impulso de PYMES y empresas fa-

miliares. Otra cuestión es cómo respondieron a las nuevas políticas aquellas empresas que venían de experimentar la depresión y transitaban hacia un nuevo ciclo de protección. Hay que referirse aquí a los grupos económicos de propiedad familiar o las redes empresariales familiares que enfrentaban reglas diferentes de comportamiento del mercado interior. Por ejemplo en Monterrey y Nuevo León estas empresas respondieron a la crisis mediante el proceso de integración productiva adaptándose a la aplicación de la ISI. Las empresas familiares de la zona protagonizaron un segundo proceso de industrialización, con especial significado en las ramas más intensivas en capital como la metálica básica, el cemento y vidrio y la automotriz, reduciéndose, en cambio, las ramas de la industria ligera. Adicionalmente, los grupos empresariales familiares se apoyaron en la creación paralela de sociedades de intermediación financiera que utilizaron para cubrir sus necesidades de capital en las nuevas ramas industriales. Este proceso de crecimiento se mantuvo con la ampliación y diversificación de sectores nuevos que la ISI permitió hasta la década de 1970. A partir de entonces, y estimulados por el propio Estado, se dio paso a una fase completamente nueva en el impacto de la ISI sobre las empresas privadas. El propio Estado apoyó en México, mediante la concesión de subsidios para la integración de empresas, a grupos empresariales familiares que disponían de la propiedad de diversas compañías que pasaron a actuar de forma diversificada en sectores no relacionados (Cerutti 2000). Estos grupos constituyeron la respuesta a la evolución interna de la aplicación de la ISI a las propias características previas del tejido empresarial e industrial regiomontano que se había formado durante el siglo XIX y había transitado en el XX desarrollándose y adaptándose mediante transformaciones a los ciclos externos y a sus repercusiones, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Cuando la ISI se agotó en México y la apertura a los mercados generó una nueva situación de competencia internacional, estos mismos grupos se transformaron con celeridad, integrándose en el proceso de internacionalización, ya fuera hacia Estados Unidos y Canadá con el TLC o hacia la creación de compañías multinacionales (Cerutti, Ortega y Palacios 2006; González y Cerutti 2010). Este movimiento ha venido a mostrar la solidez de estos sectores de

empresarios y sus empresas de propiedad y control familiar para adaptarse a los cambios de ciclo y también a los institucionales.

En el caso de Argentina, la adopción de políticas proteccionistas asociadas a la aplicación de la ISI se configuró con un Estado cada vez más empresario que se vio reforzado por las características del régimen de Perón. La repercusión de estas políticas sobre las empresas privadas y en particular sobre las pequeñas y medianas empresas y compañías de propiedad familiar fueron de variado tipo, en función de los diferentes períodos de la etapa sustitutiva de importaciones y de las variaciones de la política interna e institucional argentina (Barbero y Lluç 2013). A ello cabe unirle los diferentes ciclos del mercado internacional. La historiografía del país austral se ha concentrado en la reconstrucción de la política industrial, para tratar de conocer cómo afectó la etapa de la ISI al devenir del conjunto del sector. Las divergencias son importantes en torno al papel del sector público, de los sectores afectados y la periodificación de sus efectos pero la literatura ha venido suministrando nuevas evidencias a partir de investigaciones de más largo alcance. La legislación de 1944 de régimen de promoción industrial fue el punto de partida de la política de apoyo estatal para impulsar el proceso de industrialización. Aunque no se puede hablar de un modelo de política industrial a largo plazo, desde el Estado se pusieron en marcha variados instrumentos de política económica, casi siempre relacionados con la política monetaria y fiscal, con la originalidad de incluir entre los más importantes los de carácter financiero⁶.

Resulta difícil conocer el impacto de las medidas del Estado en el largo plazo, 1950-1980, para las empresas privadas, salvo por lo que se sabe de las contadas investigaciones de caso. Estas sugieren que la iniciativa empresarial en la Argentina se vio impulsada con fuerza y no generó una industria atrofiada, atrasada tecnológicamente e incapaz de crecer sin protección elevada. En las empresas de impulso familiar en sectores como la fabricación de componentes electrónicos, producción de maquinaria agrícola

⁶ Instrumentos financieros tales como el Banco de Crédito Industrial creado en 1944, no llegaron a ser la plataforma de apoyo a la pequeña y mediana industria. M. Rougier (2001 y 2004).

o máquinas herramienta fueron capaces de innovar, exportar y mostrar capacidad de organización para la producción orientada a mercados competitivos. Si muchas de ellas fracasaron —aunque otras permanecieron— fue debido a las turbulencias macroeconómicas o a las condiciones institucionales, ambas caracterizadas como inestables en un país como la Argentina de 1950 a 1980. A ello contribuyó también el retroceso y posterior implantación de las empresas extranjeras y especialmente la irrupción de las compañías multinacionales (Rougier 2007; Barbero y Lluch 2013)⁷. Lo que parece claro, por otra parte, es que durante la ISI las grandes empresas argentinas y los grupos económicos tradicionales fueron desintegrándose y transformándose por el impacto de la llegada al país de empresas multinacionales; la fragmentación se trasladó a la articulación de red de intereses entre las empresas y los empresarios que se consolidó en la década de 1970 por las alteraciones e inestabilidades institucionales sufridas por el país (Lluch y Salvaj 2012). Hay que destacar que los grupos económicos se mantuvieron como forma organizativa de la empresa familiar debido a su adaptación a la nueva coyuntura y a los intereses anudados con la política industrialista del Estado. También se formaron nuevos grupos, diferentes a los tradicionales, en los que los negocios industriales predominaron frente a los más antiguos de carácter comercial. En las empresas familiares individuales tanto los cambios en el entorno como las transiciones a segundas o terceras generaciones produjeron la renovación de sus estructuras desde 1950/1960 (Barbero y Lluch 2013).

Tras el desmantelamiento de la ISI en 1980, uno de los cambios importantes que se dejaron sentir en la estructura empresarial de muchos países de América Latina fue el aumento del protagonismo de las empresas de propiedad familiar con peso en la estructura económica. En el caso argentino las empresas familiares fortalecieron su posición frente a las de capital extranjero e incluso grupos económicos familiares crecieron y se internacionalizaron a pesar de las dificultades financieras (Barbero y Lluch

⁷ Para una síntesis de lo planteado por la historiografía argentina sobre la ISI y su impacto sobre los empresarios o la capacidad de generar empresarios, véase López (2006).

2013), aunque las privatizaciones de la década de 1990 cambiaron la situación. La liberalización de los mercados y el proceso de mundialización de la economía han aumentado las oportunidades de las empresas familiares, especialmente las organizadas mediante el sistema de grupos económicos. En México, en el año 2001, de las 100 empresas de mayor tamaño, 34 eran de propiedad familiar (Hoshino 2006). La PYME y las empresas familiares han mantenido su peso en las economías emergentes y han sido el elemento más novedoso del surgimiento de las empresas multinacionales latinoamericanas de propiedad familiar, proceso que se vislumbraba a fines de la década de 1980 y que en los años siguientes se convirtió en un rasgo definitorio del modo en que se están insertando en la economía internacional compañías que proceden de nuevos grupos nacidos en países como México, Argentina y Brasil (Cuervo-Cazurra 2007). En otros casos se trata de firmas de propiedad familiar que se han internacionalizado de forma rápida, prácticamente a partir de su creación: constituyen las denominadas empresas nacidas globales o *born globals firms* (Gabrielsson y Manek Kirpalami 2012). Pequeñas y grandes empresas familiares responden a la misma lógica de crecimiento, con diferencias de capacidad que han hecho a las segundas conseguir más oportunidades de éxito. Es probable que la mayor capacidad y experiencia de segundas o terceras generaciones para hacer más grandes sus empresas haya estado relacionada con la captura del Estado y de los gobiernos en muchos países de América Latina. El tamaño estaría correlacionado con la capacidad de las familias empresarias de accionar desde el poder político para favorecer en determinados períodos sus intereses estratégicos. La gran empresa familiar ha tenido mayor capacidad de presión en el diseño de la política económica, especialmente en países donde es más fácil influir en la toma de decisiones desde los gobiernos por la ausencia de instituciones democráticas robustas y representativas de las coaliciones mayoritarias. En todo caso, las tensiones entre pequeñas y grandes empresas familiares se midieron más en el ámbito de la influencia sobre la política económica que en los mecanismos de crecimiento y la autonomía para el diseño de estrategias de supervivencia o adaptación y mantenimiento de las propias empresas como instituciones económicas.

3.4. Las temáticas transversales: empresas familiares en España y América Latina

Las empresas familiares poseen elevado protagonismo en la historia económica y empresarial en el mundo hispánico. En el caso de España y América Latina, la iniciativa ha estado en manos de empresarios que adoptaron una estructura de propiedad y de gestión basada en la red que supone la organización familiar. Este mecanismo de funcionamiento ha provocado que la continuidad de la iniciativa emprendedora haya dependido más que en otras economías —con organizaciones e instituciones formales más estables— de los períodos de recesión o de ciclos de gran intensidad en la intervención del Estado como consecuencia de bruscos cambios políticos. Son el Estado y los gobiernos los que han desempeñado el papel central en la regulación de los mercados con especial incidencia en la codificación jurídica de la sociedad limitada y de sus vínculos con las condiciones del derecho de familia, es decir en el establecimiento de instituciones formales. La responsabilidad en el seno de esta, frente a las condiciones de funcionamiento de los negocios, ha sido el condicionante singular que no experimentaron del mismo modo las sociedades anglosajonas o escandinavas, donde las regulaciones externas fijaron el funcionamiento de las empresas interiorizando las normas en el seno de las propias familias empresarias.

La familia, por lo regular, extensa; los vínculos estrechos entre los círculos de esta y la ligazón de sangre se trasladaron al derecho y desde este hacia las empresas en tanto que instituciones. La propiedad de las participaciones y la responsabilidad en su manejo frente al empresario fundador o directivo gerente poseen un sustrato común a las sociedades hispánicas; prácticas reforzadas por las creencias religiosas comunes, basadas en el catolicismo, importante denominador común que se asienta en la exaltación de los valores de la familia. Familia y empresa han pasado así a constituir una única pieza, central en el funcionamiento de la economía, al desempeñar un papel básico en las sociedades hispánicas, marcando la trayectoria de su evolución económica como institución.

Estos últimos rasgos fijan la relación entre fiscalidad y empresa familiar (Fernández y Hernández 2009). Por lo general, en las

economías latinoamericanas y en España, la política tributaria ha sido diferente para las grandes empresas que para las pequeñas y la de propiedad familiar. Los problemas de tributación tienen una importancia decisiva por las dificultades ocasionadas a las empresas, al confundirse la base impositiva sobre la firma con el patrimonio familiar. La escasa diversificación entre distintos tipos de activos explica la alta concentración patrimonial en las empresas familiares, lo cual incrementa el riesgo, acelerando sus tasas de mortalidad. Además, gran parte de las participaciones en las empresas familiares son poco líquidas y de baja rentabilidad en comparación con las de las mismas características para inversiones comparables en empresas no familiares⁸.

Las particularidades de la empresa familiar no se contemplaron desde esta perspectiva por parte de los gobiernos en los ciclos de negocios, lo que hizo más vulnerables a las compañías de propiedad familiar, con la excepción de algunas grandes empresas. En general, la política fiscal ha sido también más benigna con las grandes empresas que con las empresas familiares por la escasa capacidad de organización y presión institucional hacia el Estado, frente al poder desplegado por las cúpulas directivas de las grandes empresas y los grupos económicos que aunque familiares en muchos casos podían recurrir a mecanismos organizativos para eludir el control fiscal.

Las empresas familiares poseen virtudes inherentes a su constitución y funcionamiento que las convierten en óptimas para operar en red y en cooperar en tejidos productivos que funcionan como sistemas de aglomeración, en distritos industriales o en sistemas productivos locales. Esto las convierte en especialmente importantes en su relación con los efectos de la llegada de inversión directa extranjera (IDE) o en la instalación de empresas multinacionales en períodos de apertura de mercado en muchos países de América Latina. En los años 1960 los efectos de estos aspectos no fueron importantes en muchos sectores industriales al actuar incluso de forma poco integradora sobre el tejido productivo local de PYMES y empresas familiares en países como Argentina, pero en otros pe-

⁸ Para empresas familiares españolas del área valenciana y con datos de 1998, el 44% de las empresas familiares tenían más del 50% de su patrimonio familiar vinculado a la empresa y un 25% de las mismas el 75% del patrimonio (Broseta; Monferrer y Pérez 2001, 150).

ríodos la IDE tuvo implicaciones determinantes para estimular estas empresas. En España, a fines de los años ochenta, el papel de la propiedad familiar en las empresas ha sido virtuoso, pues el camino que esta ha tomado ha sido el de la exportación, el de la inversión externa y el de la mejora tecnológica y organizativa (Guillén 2001).

El gobierno corporativo de las empresas familiares es también otro de los elementos en el análisis transversal del papel desempeñado por estas en América Latina y España. Dado que una parte importante de las empresas no distinguen a lo largo de su evolución histórica entre propiedad y gestión de la compañía, la confusión o superposición de papeles entre la organización de la familia y la empresa puede conducir a conflictos y a la desaparición de estas por problemas dinásticos o por el traslado al seno de la compañía de las dificultades asociadas al ciclo económico. Gran parte de las empresas familiares han funcionado con un mismo órgano de gestión para la familia y para la empresa, sin dotarse de instrumentos para el gobierno corporativo y asegurar tanto la supervivencia de la empresa como el poder eludir los conflictos familiares. Desde esta perspectiva es fundamental el conocimiento de la organización histórica que han seguido en los diferentes países las empresas familiares. Así, en México, las mayores empresas están controladas o son propiedad mayoritaria de un grupo no demasiado extenso de familias y el peso de estas es también significativo en otros países de América Latina (La Porta *et al.* 1999; Morck y Steier 2007; Hoshino 2006; Mazzarol y Reboud 2009, 2011). La difusión de las prácticas de buen gobierno corporativo con la implantación de códigos de comportamiento hace transparentes a las empresas familiares frente a los inversores, clientes, proveedores y empresas cooperantes y/o asociadas que aportan valor intangible y preparan a las empresas para obtener capital en los mercados. Su adopción es un requisito casi ineludible para asegurar crecimiento y expansión, especialmente desde la apertura de los mercados internacionales tras la liberalización de la década de 1980 y 1990, tanto en América Latina, con la desaparición de la ISI, como en España, tras el acceso a las Comunidades Europeas.

En el estudio de las empresas familiares es fundamental tomar en consideración su capacidad para innovar mediante la introducción de nuevas prácticas de gestión y comercialización (Mazzarol y

Reboud 2009, 2011). La creciente especialización en el ámbito de la globalización ha acelerado el proceso de innovación, no tanto en lo que se refiere a la introducción de cambio técnico como en la adopción de nuevos sistemas logísticos o de acuerdos con otras empresas en la distribución de su producción (Audretch 2003). Las mejoras de organización llegaron históricamente con la adopción de estructuras organizativas de las grandes empresas como fue el sistema de *holding*. Los grupos económicos familiares introdujeron en México, Argentina y también en Colombia estas formas, pero también se difundió, aunque con ritmos más lentos, en la empresa familiar de menor tamaño. La difusión de estas estructuras estuvo asociada a la profesionalización de la gestión que las empresas trataron de incorporar a través de la asesoría externa realizada por firmas consultoras en las décadas de 1950/1960 (Kipping y Puig 2003; Fernández Pérez, ed. 2013). El estudio de la difusión de las consultoras en América Latina y España, así como su intervención en el ámbito de la asesoría a las empresas, podría ayudar a entender la adopción de estructuras de gestión más profesionales en las empresas familiares y en los grupos económicos, así como alcanzar a conocer y explicar el ritmo de adopción histórica de estas innovaciones.

La profesionalización de la gestión se vincula también a la creación de cultura corporativa que las empresas familiares han podido desarrollar y que ayudan a superar la inercia de las formas tradicionales de gobierno y gestión, así como también a superar ineficiencias asociadas a la dependencia de trayectorias enraizadas en el pasado. Solo muy recientemente se ha conformado asociaciones empresariales de defensa de la empresa familiar constituidas por grupos de firmas que tratan de insertarse en la dinámica institucional para la defensa de sus intereses (Fernández y Puig 2009). Históricamente, esta ha sido una desventaja para la empresas familiares ya que las asociaciones patronales oficiales u oficiosas, formales o informales, han tendido a representar mayoritariamente los intereses de las grandes corporaciones en la mayor parte de los países de América Latina y en España, aunque con excepciones (Schneider 2004). Allí donde las empresas familiares presionan ante las organizaciones políticas o han hecho valer sus intereses en el plano institucional, han sido capaces de mantener su longevidad (Fernández y Casanova 2012).

3.5. Recapitulación con algunas propuestas de conclusiones

Existen cuestiones comunes en la evolución histórica de la empresa familiar para el ámbito de América Latina y España. El primer elemento es el impacto alcanzado por los ciclos de la política económica y el papel del Estado como dos de los aspectos determinantes de la conformación, la evolución y los rasgos característicos de las empresas de propiedad familiar. En segundo término se ha subrayado las oportunidades diferenciadas que cada sector económico genera dentro del sistema productivo para el desarrollo de las empresas; el sector condiciona no solo el tamaño empresarial sino también su organización a partir del mecanismo de gestión de los negocios y de la propiedad. El sector agrario, predominante en las economías de industrialización tardía —como es el caso de América Latina y España— históricamente ha vinculado su desarrollo a la pequeña propiedad de gestión familiar. Las industrias manufactureras son otro de los sectores en los que las empresas familiares tienen predominio significativo, al constituir el grueso de las primeras fases del proceso de crecimiento industrial. No puede tampoco marginarse el papel que el comercio minorista y mayorista ha desempeñado en tanto que pautador de la creación de pequeñas y medianas empresas familiares. En cambio, la intervención del Estado antes, y sobre todo con la aplicación de la ISI, introdujo una dinámica diferente, con sectores industriales más orientados a mayores necesidades de capital.

La aplicación de las políticas de intervención estatal y de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) dio paso a la constitución de procesos de concentración en empresas de propiedad familiar que pasaron a constituir más grupos empresariales o económicos, tanto en México, Argentina, Colombia o también Brasil. En su mayor parte estos grupos procedían de las etapas de desarrollo inicial en economías abiertas, tales como en el período de la incorporación al mercado mundial de productos agrarios y pecuarios en la Argentina de fines del siglo XIX. O en el caso de México, con familias empresarias arraigadas desde el fin de la etapa colonial que, como muestra

la región regiomontana, transitaron hacia procesos de integración, alianzas con otras familias y adaptación permanente a los ciclos cambiantes e inestables. También el ejemplo de Colombia, cuyos grupos empresariales de propiedad familiar se mantuvieron en el tiempo yendo más allá de los cambios políticos y, en todo caso, aprovechando las modificaciones de estos para reforzar su papel en la economía del país. La pervivencia y continuidad histórica de los grupos empresariales muestra que los ciclos y la política macroeconómica modifican las condiciones y el entorno pero las familias empresariales y la empresa familiar, en definitiva, se han convertido en una de las palancas fundamentales del crecimiento económico en todos los casos mencionados.

La capacidad de adaptación y la flexibilidad de los empresarios y las empresas familiares a las fluctuaciones de los mercados muestran que incluso en contextos poco favorables estas firmas poseen cualidades intrínsecas que les permite detectar y aprovechar las oportunidades que el sistema productivo ofrece, especialmente aquellas que están vinculadas a la existencia de especializaciones previas. La existencia de un *path dependence* y tejidos productivos configurados históricamente y con voluntad de permanencia tienen en las empresas familiares una de sus principales explicaciones. Por otra parte, las empresas familiares poseen como activo especial la cooperación, que es el instrumento básico en las relaciones de colaboración en los sistemas productivos locales.

La existencia de virtudes de la empresa familiar para perdurar y mantener su longevidad, contrasta con las dificultades para asumir cambios que garanticen su viabilidad y mejoren su capacidad de pervivir. La incorporación de prácticas de gobierno corporativo que aseguren la gestión eficiente de las empresas y la modificación permanente de sus estructuras organizativas son cuestiones a seguir profundizando para conocer las limitaciones que estas empresas han tenido históricamente en su desarrollo en América Latina y en España. Mientras que muchas de ellas han conseguido mantener capacidad de adaptación y garantizar su crecimiento orgánico gracias a la adopción de sistemas de gobierno corporativo modernos; otras —la mayoría— han desaparecido en su pri-

mera o segunda generación por problemas de ineficiencias en su gestión o, lo más común, dificultades insalvables asociadas a la propiedad; mientras que, en cambio, algunas ha sido capaces de hacerlo e incluso conseguir desarrollar una poderosa cultura empresarial propia que han convertido en activos intangibles que aseguran su viabilidad.

De la acción política de las empresas familiares y de la relación que se estableció entre el Estado y sus políticas económicas en los diferentes períodos de la historia económica de América Latina y España se desprende que una de las claves en el éxito de las empresas de propiedad familiar ha sido su capacidad para innovar, invertir en el exterior y ganar mercados nacionales e internacionales para ser permanentemente competitivas. En cada país hubo combinaciones diferentes entre políticas públicas, coyunturas económicas y condiciones internas. Esto explica que las mismas políticas económicas hayan generado diferentes resultados y ello es el fruto de las variedades de adaptación y de desarrollo de las empresas familiares así como del *path dependence* de los sectores económicos en cada país. Para los grupos empresariales de propiedad familiar las condiciones de política económica más o menos abiertas no afectaron sustancialmente sus estrategias de crecimiento en el largo plazo. Para las medianas empresas familiares, en cambio, sus oportunidades de crecimiento, longevidad y perdurabilidad dependieron de sus relaciones con las empresas públicas, las multinacionales extranjeras, las inversiones externas y sus vínculos con los *policy makers* nacionales. No hubo, por tanto, un único modelo de desarrollo de las empresas familiares en América Latina sino diferentes caminos hacia el éxito. En ellos el poder político fue uno de los mecanismos para asegurarse el crecimiento y la estabilidad —como ilustra el caso colombiano—; en otros, el aprovechamiento de las capacidades de la apertura exterior y las relaciones con la gran empresa cotizada en el mercado; para otras economías la protección del Estado y el apoyo gubernamental garantizaron su supervivencia. La capacidad de adaptación a diferentes entornos y el aprovechamiento de especificidades culturales y rasgos más locales aseguraron la supervivencia de las empresas familiares.

Bibliografía

- AMATORI, F., R. MILLWARD, P. TONINELLI, ed. *Reappraising state-owned enterprise: a comparison of the UK and Italy*. Londres: Routledge, 2011.
- ACEMOGLU, D. y J. A. ROBINSON. *Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty*. New York: Crown Business, 2012.
- AGUILAR, G. «El sistema bancario en Sinaloa (1889-1926). Su influencia en el crecimiento económico». En Cerutti, M. y C. Marichal (comp.). *La Banca regional en México (1870-1930)*. México DF: El Colegio de México-Fondo de Cultura Económica, (2003): 47-100.
- AUDRETSCH, D. B., ed. *SMEs in the Age of Globalization*. Cheltenham: E. Elgar, 2003.
- BÉRTOLA, L y J. A. OCAMPO. *Desarrollo, vaivenes y desigualdad. Una historia económica de América Latina desde la independencia*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana, 2010.
- BARBERO, M. I. «Impacto de la inversión extranjera directa en la industria argentina en la década de 1920: estrategias empresariales y sus efectos sobre el sector productivo local». *Estudios do Século XX* 4 (2004): 201-222.
- . «Estrategias de empresarios italianos en Argentina. El grupo Devoto». *Anuario del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* 1 (2009): 9-42.
- . «Construyendo activos intangibles. La experiencia de una empresa fabricante de calzado en la Argentina en la primera mitad del siglo XX». *Revista de Historia de la Economía y la Empresa*, 5 (2011): 151-178.
- BROSETA, B., R. MONFERRER y M. A. PÉREZ. «Hacia un perfil de las empresas familiares en la Comunidad Valenciana». *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, n.º 2, II (2001): 141-162.
- BUCHELI, M. «Multinational Corporations, Business Groups, and Economic Nationalism: Standard Oil (New Jersey), Royal Dutch-Shell, and Energy Politics in Chile, 1913-2005». *Enterprise and Society* 11.2 (2010): 350-399.
- . «Empresas multinacionales, grupos económicos y nacionalismo petrolero: Shell, Esso, Copec y el estado chileno, 1913-2005». En Geoffrey J. y A. Lluch, ed. *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas, 2011a.
- . «Oil Nationalism, Property Rights, and Political Regimes: A Comparative Study of Colombia and Mexico in the Twentieth Century». Alain Beltran, ed. *Oil Producing Countries and Oil Companies: From the Nineteenth to the Twenty-First Century*. Brussels: Peter Lang, 2011b.
- CALATAYUD, S. «Desarrollo agrario e industrialización. Crecimiento y crisis en la economía valenciana del siglo XX». *Historia Contemporánea* 42, I (2011): 105-148.
- CAMISÓN, C. *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas, 1997.
- CARDOSO, E. y A. HELWEGE. *La economía latinoamericana. Diversidad, tendencias y conflictos*. México DF: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- CASSON, M y M. B. ROSE, ed. *Institutions and the evolution of modern Business*. Londres: Frank Cass, 1998.
- CARUANA, L., C. LARRINAGA y J. M. MATES. «La pequeña y mediana empresa en la edad de oro de la economía española: Estado de la cuestión». *Investigaciones de Historia Económica* 7 (2011): 322-33.
- CERUTTI, M. *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. México DF: siglo XXI Editores, 2000.

- . «Empresariado y banca en el Norte de México, (1870-1910). La fundación del Banco refaccionario de La Laguna». En Cerutti, M. y C. Marichal, comp. *La Banca regional en México (1870-1930)*. México DF: El Colegio de México-Fondo de Cultura Económica, (2003): 168-215.
- CERUTTI, M. y C. MARICHAL, comp. *La Banca regional en México (1870-1930)*. México DF: El Colegio de México-Fondo de Cultura Económica, 2003.
- CERUTTI, M., I. ORTEGA y L. PALACIOS. «Cemex, IMSA, FEMSA: apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982-2002)». En M. A. Pozas, coord. *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*. México DF: El Colegio de México (2006): 177-213.
- . «Agricultura, tejidos productivos y dinámica empresarial en el Norte de México (1925-1965)». *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa V* (2011): 25-54.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1969.
- . *The visible hand: the managerial revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- . *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- CHANDLER, A., F. AMATORI y T. HIKINO, ed. *Big business and the wealth of nations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- CHUA, J. H., J. J. CHRISTMAN y P. SHARMA. «Defining the family business by behaviour». *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, 4 (1999): 19-39.
- COMÍN, P. y P. MARTÍN ACEÑA, dir. *Historia de la empresa pública en España*. Madrid: Espasa-Calpe, 1991.
- . dir. *La empresa en la historia de España*, Madrid: Civitas, 1996.
- CUERVO-CAZURRA, A. «The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas». *Journal of International Management* 14 (2007): 138-154.
- DÁVILA, C. «Empresarios, diversificación de inversiones y nexos con la propiedad territorial en cinco regiones colombianas, 1880-1930». *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa V* (2011): 89-116.
- DÍAZ FUENTES, D. *Crisis y cambios estructurales en América Latina. Argentina, Brasil y México durante el período de entreguerras*. México DF: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- DURÁN, J. J., V. SALAS, I. SANTILLANA. *La actividad económico-financiera de la empresa española en la crisis: especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Ministerio de Industria y Energía, 1982.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. «Family Firms in the Age of Globalization: Cooperation and Competition in Spanish Metal Manufacturing, 1870s-1970s». *Business and Economic History on line* 1, 2003a. URL:<http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2003/Fernandez.pdf>
- . «Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia Económica. Una aproximación a debates recientes». *Cuadernos de Economía y dirección de la empresa* 17 (2003b): 45-66.
- , ed. *La profesionalización de la empresa familiar*. Madrid: Lid, 2013.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y N. PUIG. «Bonsais in a Wild Forest? A Historical Interpretation of the Longevity of Large Spanish Family Firms». *Revista de Historia Económica XXV* 3 (2007): 459-498.
- . «Global lobbies for a global economy. The making of the Spanish Institute of Family Firms in an international perspective». *Business History* 51 5 (2009): 712-733.

- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y A. HERNÁNDEZ. «The role of the State in the promotion of entrepreneurship among family businesses. The case of Spain in a long-run perspective». *Entrepreneurial Discussion Papers* 5 (2009): 2-20. www.ehdp.net
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y L. CASANOVA. «Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas». *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales* 70, (2012): 273-300.
- GABRIELSSON, M. y V. H. MANEK KIRPALAMI, ed. *Handbook of Research on Born Globals*. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.
- GARCÍA RUIZ, J. L. y C. MANERA, eds. *Historia empresarial de España: un enfoque regional en profundidad*. Madrid: Lid Empresarial, 2006.
- GILBERT, J. «Entre la expansión y la crisis de la economía argentina. Ernesto Tornquist y Compañía». *Ciclos* 25/26, vol. XIII (2003): 65-92.
- GÓMEZ-GALVARRIATO, A. «Networks and Entrepreneurship: The Modernization of the Textile Business in Porfirian Mexico». *Business History Review* 82, 3 (2008): 475-502.
- GONZÁLEZ MAÍZ, R. y M. CERUTTI. «El Grupo Proeza (1956-2006). Orígenes, desarrollo e internacionalización». En Cerutti, M., M. C. Hernández y C. Marichal, coords. *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*. México DF: Plaza y Valdés, 2010: 219-248.
- GUAJARDO, G. «Aprendizajes de innovación y negocios en el petróleo y los ferrocarriles de México, 1952-1992». En Guajardo G., coord. *Innovación y empresa: estudios históricos de España y América Latina*. Buenos Aires: Lenguaje Claro, 2012: 301-320.
- GUILLÉN, M. *The Limits of Convergence. Globalization and Organizational change in Argentina, South Korea and Spain*, Princeton: Princeton University Press, 2001.
- GUILLÉN, M. y GARCÍA CANAL, E. *The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context*, Cambridge (Mass.): Cambridge University Press, 2010.
- HABER, S. «Institutional Change, Economic Growth, and Economic History». En HABER, S., ed., *Political Institutions and Economic Growth in Latin America. Essays in Policy. History and Political Economy*, Stanford: Hoover Institution Press, (2000): 1-20.
- HOSHINO, T. «Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México». En M. A. Pozas, coord. *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*. México DF: El Colegio de México, (2006): 111-146.
- KIPPING M. y N. PUIG. «De la teoría a la práctica: las consultoras y la organización de empresas en perspectiva histórica». En C. Erro, ed. *Historia empresarial. Pasado, presente y retos del futuro*. Barcelona, (2003): 101-131.
- LA PORTA, R., F. LÓPEZ DE SILANES, A. SCHELEIFER y R. VISNHY. «Corporate ownership around the world». *Journal of Finance* 54 2 (1999): 471-520.
- LANCIOTTI, N. y A. LLUCH. «Foreign Direct Investment in Argentina: Timing of Entry and Business Activities of Foreign Companies (1860-1950)». *Entreprises et Histoire* 1, 54 (2009): 37-66.
- LÓPEZ, A. *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL, 2006.
- LLUCH, A. «Redes comerciales en la distribución de maquinarias agrícolas y automóviles en el interior argentino (1900-1930)». *Anuario del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* 2, Buenos Aires: UBA (2010): 97-134.
- LLUCH, A. y E. SALVAJ. «Fragmentación del empresario en la época de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) en la Argentina: una aproximación

- desde el estudio de la red corporativa (1954-1970)». *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales* 70, vol. XXXIX (2012): 135-166.
- MAZZAROL, T. W. y S. REBOUD., eds. *Strategic Innovation in Small Firms: An international analysis of innovation and strategic decision making in small to medium enterprises*. Cheltenham UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2011.
- . *The Strategy of Small Firms: Strategic Management and Innovation in the Small Firm*. Cheltenham UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Ltd, 2009.
- MILLWARD, R. *Private and public enterprise in Europe: energy, telecommunications and transport, 1830-1990*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- MORCK, R. K. y LL. STEIER. «The Global History of Corporate Governance». En R. K. Morck, ed. *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: Chicago University Press (2007): 1-64.
- ODAKA, K. y M. SAWAI. *Small firms, Large Concerns. The Development of Small Business in Comparative Perspective*. Oxford (Mass): Oxford University Press, 1999.
- ORTEGA RIDAURA, I. «Expansión y financiamiento de un grupo industrial del noreste mexicano. Cervecería Cuauhtémoc (1890-1982)». En M. Cerutti, coord. *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad de Alicante, (2006): 273-306.
- REGALSKY, A. «Empresas, Estado y mercado en el sector financiero: el Banco de la Nación Argentina, 1891-1930». *Anuario del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo* 2, Buenos Aires, UBA, (2010): 135-159.
- RIVAS, E. «Crisis regional, reconversión productiva y respuesta empresarial en el Norte de México (1940-1980)». *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa* V, (2011): 57-86.
- ROCCHI, F. *Chimneys in the Desert. Industrialization in Argentina during the Export Boom Years, 1870-1930*. Stanford: Stanford University Press, 2006.
- ROUGIER, M. *La política crediticia del Banco Industrial durante el primer peronismo*. Buenos Aires: CEEED-FCE-UBA, 2001.
- . *Industria, finanzas e instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo, 1967-1976*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2004.
- , dir. *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina, 1950-1980*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas, 2007.
- SALAS, V. y C. GALVE. *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*. Madrid: Fundación BBVA, 2003.
- SCHNEIDER, B. R. *Business Politics and State in Twentieth-Century Latin America*, Cambridge University Press, 2004.
- SCHVARZER, J. *Bunge y Born. Crecimiento y diversificación de un grupo empresario*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1989.
- TONINELLI, P. A. *The Rise and Fall of State-Owned Enterprises in the Western World*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- TORTELLA, G y C. E. NÚÑEZ. *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*. Madrid: Alianza, 2011.

4. Los orígenes de las fundaciones familiares modernas en los países de habla española: un estudio preliminar

Nuria Puig

Universidad Complutense de Madrid, España¹

LAS fundaciones ligadas a empresas familiares y a familias empresarias son un elemento esencial del capitalismo familiar. Este capítulo examina los orígenes de la filantropía familiar institucionalizada en el mundo de habla española, desvelando, a través de las experiencias de Venezuela, España y México, el papel crucial que han desempeñado los grupos empresariales locales y las grandes fundaciones norteamericanas, así como una fuerte interconexión entre los promotores de las grandes fundaciones familiares de los tres países.

4.1. La dimensión filantrópica de las empresas familiares en los países de habla española

Desde finales de los años setenta del siglo pasado se ha registrado un importante crecimiento de la empresa familiar (EF) en la economía global que ha dado mayor visibilidad a las empresas familiares y familias empresarias. Asimismo, la EF ha experimentado un proceso de institucionalización, vertebrado a escala nacional y global por consultores, cátedras, institutos y *lobbies*, que ha contribuido a profesionalizar la dirección de la empresa familiar, a configurar una opinión pública favorable a esta estructura de negocio y a la iniciativa privada en general, y a crear marcos legales y fiscales

¹ Esta investigación es tributaria del proyecto ECO-10977 del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España y de una estancia en el Center for European Studies de la Universidad de Harvard en 2012.

favorables para la EF (Fernández-Pérez y Puig 2013). Como fruto de este movimiento se ha consolidado un nuevo campo académico, los estudios de empresa familiar, que desde 1988 cuentan con una publicación de referencia, *Family Business Review*. De origen estadounidense, este movimiento se ha extendido rápida y eficazmente por todo el mundo, primero por Europa y después por América Latina y Asia, adaptándose a marcos legales y culturas políticas y económicas muy distintas y adoptando formas muy diversas.

Uno de los efectos más interesantes del crecimiento de la economía mundial y de la expansión de la EF en las tres décadas anteriores a la Gran Recesión es la proliferación y creciente visibilidad de las fundaciones vinculadas a empresas familiares y a familias empresarias en todo el mundo. Se trata de un fenómeno difícil de reconstruir y valorar, porque se ha desarrollado en tradiciones y marcos legales muy diversos (el concepto de fundación y el tratamiento legal y fiscal de esta varía en cada país e incluso en cada región o estado en los países federales) y porque en muchas ocasiones es difícil de deslindar de otros fenómenos paralelos, como el auge del tercer sector (que se presenta como alternativa al binomio público-privado, como promotor de un nuevo contrato social, o como sustituto del Estado de bienestar) o la responsabilidad social corporativa (RSC), que afecta a muchas fundaciones corporativas familiares.

La hipótesis de partida de este trabajo es que el auge de la EF ha propiciado una transformación y coordinación a escala global de la filantropía institucionalizada de empresas familiares y familias empresarias en todo el mundo, dos hechos que invitan a seguir la pista de las ideas, personas e instituciones más influyentes y a examinarlo en clave tanto de convergencia como de diversidad de culturas filantrópicas. Aunque el capítulo está basado en fuentes secundarias y es cualitativo, forma parte de un proyecto de investigación más ambicioso, que busca integrar la filantropía familiar en el análisis histórico de las estrategias y organización del capitalismo familiar, poniendo a prueba la utilidad de diversas proposiciones teóricas para el ámbito de habla española (Rey y Puig 2013; Gersick 1990, 2004; Lungeanu y Ward 2012).

En las páginas que siguen se aborda la historia de la filantropía familiar alrededor de cuatro ejes: la actividad internacional

de las grandes fundaciones familiares estadounidenses durante la Guerra Fría, el entramado filantrópico del grupo venezolano Mendoza, el movimiento fundacional español y la nueva filantropía mexicana. El análisis identifica a los principales actores e iniciativas institucionales, al tiempo que revela su interdependencia.

4.2. El papel de los Estados Unidos y los agentes locales

Si bien la filantropía constituye un fenómeno universal y muy antiguo, desde finales del siglo XIX las grandes empresas familiares norteamericanas han contribuido poderosamente al desarrollo de las fundaciones modernas, organizadas y gestionadas con criterios de eficacia y comunicación empresarial. Resulta revelador que cada una de las tres grandes etapas en que suele dividirse la historia del sector lleve la impronta de una empresa familiar/familia empresarial: Carnegie a finales del siglo XIX y principios del XX (filantropía científica), Rockefeller durante las décadas centrales del siglo XX (filantropía transformadora) y Gates desde finales del siglo XX (filantropía global). Y no es menos revelador que la mayoría de los fundadores europeos, latinoamericanos y asiáticos confiesen su admiración o mimetismo con respecto a los grandes filántropos norteamericanos.

El origen de las fundaciones modernas se sitúa en los Estados Unidos de finales del siglo XIX y principios del XX (Hall 2006). Sus impulsores habrían sido empresarios como Andrew Carnegie, Russell Sage, John Pierpont Morgan y Henry Ford y familias empresarias como Rockefeller y Mellon. En la filantropía científica confluyeron algunos ideales específicos de la Era Progresista con la aversión característica del empresariado norteamericano a la intervención del Estado y la idea de que la justicia social requería instituciones eficientes (Nielsen 2001). El «evangelio» de Carnegie es probablemente una de las mejores síntesis del ideario de la primera etapa de la historia de la filantropía americana (Carnegie 2006). Con todo, la nueva filantropía empresarial chocó casi desde su nacimiento con las críticas de la sociedad americana y de sus representantes políticos. Primero fue la Comisión Walsh,

que en 1915-1916 denunció el control de la economía americana por un grupo de hombres ricos. Recordemos que el impuesto sobre la renta se había introducido en 1913. En los años treinta, el *New Deal* incrementó el impuesto de sucesiones, pero redujo el de sociedades, creando incentivos para las fundaciones corporativas mientras echaba fuego al debate sobre el tamaño óptimo del Estado. La desconfianza y las críticas continuarían durante los 30 años siguientes, hasta que en 1969 una reforma fiscal sin precedentes sometió a todas las fundaciones a numerosos controles, restricciones y gravámenes (Kiger 2000).

A pesar de ello, las actividades filantrópicas de las familias empresarias se convirtieron en una fuerza visible y poderosa de la sociedad y de la economía americana durante las décadas centrales del siglo xx (Nielsen 2001). La acción concertada de las grandes fundaciones, en efecto, se tradujo en ventajas fiscales para las donaciones filantrópicas que alentaron la creación de miles de fundaciones pequeñas, muchas de las cuales acabarían bajo la lupa de las autoridades fiscales acusadas de realizar transacciones en beneficio propio, y justificando la reforma de 1969. Por otra parte, tras la Segunda Guerra Mundial, el Estado asumió un papel importante en la financiación de la educación superior y de la investigación, en el marco de la *big science* promovida por Vannevar Bush. Al ser esta una de las áreas de actuación clásicas de la filantropía clásica, las fundaciones se vieron obligadas a reinventarse.

El impulso vino en buena medida del exterior. Y es que la Guerra Fría brindó nuevas oportunidades a las fundaciones más ambiciosas, que no dudaron en alinearse con la política exterior y la diplomacia económica norteamericana mientras se defendían con uñas y dientes del escrutinio de la Administración y la opinión pública. La Fundación Ford, muchos de cuyos patronos y asesores habían ocupado cargos de alta responsabilidad durante la guerra, fueron los primeros en trazar un programa internacionalista y progresista y en identificar un área de actuación nueva: la modernización y difusión de las ciencias sociales, concebidas como un instrumento para acoplar la economía y las sociedades modernas (Gemelli 1998).

En una monografía reciente y controvertida sobre la historia de la filantropía americana, el historiador Oliver Zunz afirma que los sectores más conservadores reaccionaron frente a las gran-

des fundaciones liberales, consideradas herederas del New Deal, con un movimiento nuevo, liderado por el Pew Memorial Trust (1948), que buscaba fundir política y religión (Zunz 2012). Para defenderse de los ataques conservadores, las fundaciones liberales habrían constituido el New York Foundation Center, que es hoy la principal asociación del sector en Estados Unidos. En el contexto de la Great Society del presidente Johnson, sin embargo, todas las fundaciones, liberales y conservadoras, se enfrentaban a un mismo problema: el crecimiento del tamaño del sector público, un fenómeno que amenazaba con hacer a las fundaciones privadas cada vez más dependientes de la Administración.

Bajo el liderazgo de J. D. Rockefeller, las fundaciones más influyentes lograron unir sus voces alrededor de un concepto nuevo, el tercer sector, mientras identificaban nuevas áreas de actuación y presionaban para revisar el marco legal y fiscal de las fundaciones (Commission on Private Philanthropy and Public Needs 1973-1975). Pero el objetivo de Rockefeller no se cumplió hasta los años ochenta, bajo la dirección de John Gardner, director de la Fundación Carnegie, que logró articular una red muy amplia y plural de instituciones e intereses alrededor de un concepto alternativo: el sector independiente, que, entre otras cosas, contribuiría a consolidar la filantropía como un campo de estudio nuevo.

Pero los tiempos estaban cambiando. La crisis industrial afectó de lleno al noreste del país, cuna de la revolución industrial y de la filantropía tradicional, al tiempo que alimentaba las críticas al Estado de Bienestar americano y a los valores asociados a las grandes fundaciones. En el Medio Oeste, mientras tanto, las fundaciones más conservadoras se movilizaron con el apoyo de la Cámara de Comercio, de *think tanks* republicanos como la American Enterprise Association o la Heritage Foundation, y de un grupo de intelectuales neoconservadores liderados por Irving Kristol. En esta región estaba muy consolidada la empresa familiar y proliferaban las fundaciones familiares, articuladas en torno a un foro propio, la Philanthropy Roundtable (1987). Las presiones culminaron con la Welfare Reform Act de 1996, que suponía tanto un recorte drástico de la política social como una relajación de la división Iglesia-Estado y de las restricciones a las actividades de *lobby* de las fundaciones privadas.

A partir de los años ochenta y sobre todo noventa comienza una tercera etapa, la de la filantropía global o filantroc capitalismo, caracterizada por el protagonismo de los grandes empresarios, la naturaleza y el enfoque global de los problemas que se pretenden abordar, y la idea de fondo —expresada en la campaña *Giving Pledge*, iniciada por Bill Gates y Warren Buffett en 2010— de que los millonarios no deben legar sus fortunas a sus herederos, sino al conjunto de la sociedad (Bishop y Green 2008; MacDonald y Tayart de Borms 2010).

Pero regresemos a la época de la segunda posguerra mundial y a las actividades internacionales de las grandes fundaciones. Las fundaciones Rockefeller y Ford, como estamos comprobando, llevaron la batuta durante el largo período de «americanización» social y económica de los aliados políticos de Estados Unidos. En 1947 la Fundación Rockefeller organiza en Salzburgo y en Bellagio una serie de encuentros euro-norteamericanos que preparan el terreno tanto para el diseño e implementación de los programas de las dos grandes fundaciones en diversos países europeos, como para potenciar el asociacionismo en el viejo continente (Gemelli y Macleod 2003). Es el caso de la European Cultural Foundation (1954), germen del European Foundation Center (1989), así como una red de fundaciones y de asociaciones nacionales de fundaciones europeas (Kiger 2007).

En 1964 se produce otro hito. La Fundación Ford auspicia una conferencia con empresarios, líderes y representantes de fundaciones y de la sociedad civil europea en Berlín. La iniciativa es seguida por una serie de conferencias anuales que culminan con la constitución del Club de La Haya en 1971 (Kiger 1990). En 1988 estaban representadas en este club 26 fundaciones europeas, la mitad de las cuales pueden considerarse familiares (Schneider 1989). Las cuatro españolas eran General Mediterránea, Juan March, Santillana y Universidad Empresa. Tanto March como Santillana han desempeñado un papel destacado en la historia que aquí se analiza: la primera adaptando el modelo estadounidense a la realidad española y la segunda creando puentes con el movimiento fundacional iberoamericano.

En América Latina, el entramado fundacional lo tejen las dos grandes fundaciones estadounidenses junto a grandes grupos

familiares locales. A grandes rasgos puede afirmarse que Venezuela fue pionera, con el grupo Mendoza creando su primera fundación en 1942 y ejerciendo el liderazgo en el movimiento filantrópico venezolano y latinoamericano. Colombia sigue una trayectoria propia, muy interesante a partir de los sesenta, con grupos familiares locales (Santo Domingo, Carvajal, Echevarría) y el Banco de Colombia como promotores. En México el catalizador del movimiento fundacional y de la RSC desde finales de los años ochenta fue el empresario Manuel Arango.

Para analizar el caso de América Latina contamos con un estudio pionero de Ann Stromberg, auspiciado por la Pan American Development Foundation y la Russell Sage Foundation (Stromberg 1968). Aunque exploratorio, este trabajo resulta útil para conocer los distintos marcos legales e identificar las instituciones más influyentes de la región, pues la investigación se basó en la colaboración de socios locales: las fundaciones Mendoza (1951) y Dividendo Voluntario para la Comunidad (1963) en Venezuela; Torcuato di Tella (1958); J. M. Aragón (1962) en Argentina; Getulio Vargas (1944) y Antunes en Brasil, y H. Carvajal (1961) en Colombia.

El proyecto dirigido medio siglo después por Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero en el marco del David Rockefeller Center on Latin American Studies de la Universidad de Harvard ofrece un análisis multinacional, multidisciplinar y crítico de la filantropía latinoamericana de indiscutible valor (Sanborn y Portocarrero 2005). Aunque las investigaciones recogidas en el volumen colectivo se centran, lógicamente, en la etapa posterior al Consenso de Washington, lo hacen examinando el contexto y el legado histórico en cada país y en la región.

4.3. Venezuela

La historia de la filantropía organizada venezolana tiene un protagonista claro: el empresario Eugenio Mendoza (1906-1979). Su biografía y la historia del Grupo de Empresas Mendoza están recogidas en una serie de trabajos, en su mayoría hagiográficos pero útiles para el investigador (Fundación Eugenio Mendoza

1961 y 1986, Aurrecochea 1966, Acedo Mendoza 1973, Consejo de Coordinación Empresas Mendoza 1976, Uslar Pietri 1983, Jaén 1987, Polanco 1993).

El origen del grupo Mendoza está ligado a la construcción. Hijo de la burguesía caraqueña, pero sin estudios superiores, Mendoza aprovechó la crisis de 1929 para hacerse un hueco en el negocio de importación, distribución y venta de materiales de construcción. El grupo, todavía esencialmente comercial, se consolida entre 1936 y 1942. Durante los dos años siguientes, bajo la presidencia del general Medina, Mendoza ocupa la cartera de Fomento, desde la que promueve la Ley de Hidrocarburos, punto de partida de la nacionalización de la industria del refino del petróleo (Jaén 1987). Esta reforma, unida a las condiciones favorables creadas por la Segunda Guerra Mundial, abrirá paso a la «venezolanización» de la economía del país y a la nacionalización del petróleo, ya bajo la presidencia de Carlos Andrés Pérez. Desde el Ministerio de Fomento, Mendoza también abre la vía del crédito oficial, una contribución esencial a la forja de un nuevo capitalismo de Estado en Venezuela.

El paso de Mendoza por la política provoca una transformación del grupo, que deja de ser meramente comercial para convertirse en un actor industrial e inmobiliario de primer orden, con iniciativas como Protinal (1942), Venezolana de Cementos (1943), Financiadora Inmobiliaria Nacional (1945), Maquinarias Mendoza (1948), Sherwin Williams Venezolana (1953), Venezolana de Pulpas y Papel (1954), Financiera Mendoza (1956), Banco Hipotecario de la Vivienda Popular (1961) y Construcciones Viviendas Populares (1966). Mendoza se convierte en el primer grupo industrial privado del país. La relación del empresario con el poder no será siempre fluida. En 1953 se enfrenta al general Pérez Jiménez, que rechaza el proyecto de sindicato venezolano del hierro del empresario y somete a este a estrecha vigilancia en medio de rumores de financiación a la oposición en el exilio. Sin acceso al crédito oficial, Mendoza recurre al capital norteamericano y crea su propia financiera, trasladándose a Nueva York en 1957-1958, hasta que la oposición le invita a formar parte de la Junta de Gobierno, una vez derrocado Pérez Jiménez. La experiencia, sin embargo, durará poco a causa de la falta de sintonía con el nuevo presidente.

El Grupo Mendoza es paradigmático, pues se construye sobre las bases del nacionalismo económico y la proximidad con el poder político, la asociación con empresas extranjeras y un cuadro de profesionales bien preparados y leales, entre ellos muchos españoles exiliados. Será Estados Unidos, a donde Mendoza viaja por primera vez en 1928, el país que inspire su actividad filantrópica, que desarrollará 30 años después, a su vuelta de Nueva York y defraudadas sus expectativas políticas.

Desde los años treinta, las empresas Mendoza habían desplegado una política social de corte paternalista, basada en instrumentos de crédito y ahorro, comedores sociales, promoción del deporte y mecanismos de formación y promoción interna para los empleados del grupo. Pasarían algunos años antes de que el empresario se decidiera a «nacionalizar su acción social» (Jaén 1987). El detonante es un brote de poliomielitis en 1942 que le impulsa a crear junto a otros capitalistas venezolanos la Fundación contra la Parálisis Infantil. Tutelada por la F. Rockefeller, esta fundación construye el actual Hospital Ortopédico Infantil. En 1951 se constituye la Fundación Eugenio Mendoza, concebida como «lugarteniente de su personalidad». Una tragedia personal, la muerte de su único hijo varón (Eugenio Andrés) en 1952, da un nuevo sentido al proyecto. A los pocos meses nace otro hijo, Eugenio Antonio, al que Mendoza preparará cuidadosamente como heredero.

Entre el reducido número de colaboradores directos de Mendoza había dos exiliados españoles: Pedro Grases (1909-2004) y Justino Azcárate (1903-1989). El primero, pedagogo e historiador, empieza a trabajar para Mendoza en 1939. El segundo, jurista con experiencia empresarial y política, lo hace en 1946 en calidad de asesor de la Financiadora Inmobiliaria Nacional (Grases 1995). A partir de 1951, los dos centran su actividad en la F. Eugenio Mendoza y en las iniciativas fundacionales posteriores: la Sala de Exposiciones (1956), la Fundación Vivienda Popular (1958), la Fundación Dividendo para la Comunidad (1964) y la Fundación Universidad Metropolitana (1970).

Uno de los objetivos de la actividad filantrópica de Mendoza consistió en movilizar a otros empresarios y propietarios venezolanos, tal como había ocurrido en el Rotary Club de Caracas en 1942. Veinte años más tarde surgió otro proyecto colectivo: la Fun-

dación Dividendo para la Comunidad. Un empresario prominente de Maracaibo, Iván Lansberg Henríquez (padre de uno de los fundadores de los estudios de empresa familiar, Ivan Lansberg), explicaría en 1968 que esta iniciativa fue fruto de la «nueva actitud» de la élite empresarial latinoamericana (Lansberg 1968). Según Lansberg, los empresarios modernos de la región (E. Mendoza; M. Carvajal; C. Mariotti; J. Ross; G. di Tella; P. Ayres; F. de Sola; E. Garza Sada, entre otros) se habían dado cuenta de que los desequilibrios sociales de la región no eran asunto únicamente de los gobiernos, sino que requerían la intervención activa de los empresarios. En 1963, Lansberg convocó en Maracaibo a cerca de 100 líderes empresariales, nacionales y extranjeros, bajo el lema «Responsabilidad corporativa y progreso social». De esta reunión nacería la Asociación Civil Dividendo Voluntario para la Comunidad, «una movilización nacional de la empresa privada contra los males del subdesarrollo». Las cerca de 500 empresas que en 1968 formaban parte de la asociación estaban comprometidas a dedicar entre el 2 y el 5% de sus beneficios a programas sociales y educativos.

Otro emprendedor-filántropo venezolano destacado es Gustavo Cisneros, hijo del fundador de la Organización Cisneros, creada en 1929 sobre dos pilares: las concesiones de empresas norteamericanas (Pepsi-Cola, Studebaker) y el negocio de la comunicación y el entretenimiento (Venevisión). Educado en Estados Unidos, Cisneros hijo (1945) asumió la presidencia del grupo en 1968. Además de ampliar el número de alianzas con compañías americanas (Sears Roebuck, Pizza Hut, Apple, AOL) y el negocio audiovisual, Cisneros siguió cultivando la relación con mandatarios venezolanos (Carlos Andrés Pérez) y extranjeros (David Rockefeller, Henry Kissinger, George Bush, Felipe González) y puso en marcha un plan de internacionalización muy agresivo que le llevó a adquirir empresas en España, Portugal y Estados Unidos. A principios de los años setenta, Gustavo Cisneros y su mujer, Patricia Phelps (vinculada a Radio Caracas), crearon la Fundación Cisneros. La iniciativa respondía perfectamente a la «nueva actitud» definida por Lansberg, en la medida en que defendía los valores de la iniciativa privada y el libre mercado además de promover la RSC y la difusión de la educación y el arte

en el seno de la sociedad venezolana. Como Mendoza, Cisneros tendría una enorme influencia en la institucionalización de la filantropía en España.

4.4. España

En España, las fundaciones constituyen el típico instrumento legal de la filantropía organizada. En vísperas de la Gran Recesión, el país se encontraba entre los cinco países de la Unión Europea con mayor número de fundaciones registradas, unas 12.000 (Asociación Española de Fundaciones 2007). El sector experimentó un crecimiento exponencial a partir de la restauración de la democracia en 1978 (Rey y Puig 2010). Hasta entonces, las fundaciones habían estado limitadas por el tradicional peso de la Iglesia Católica (receptora desde la Edad Media de numerosas donaciones y legados, pero sometida a expropiaciones durante las revoluciones liberales); por un marco legal restrictivo (Ley General de Beneficencia 1849), y por una sociedad civil débil, fruto del atraso económico y social del país (Arenal 1894). Esta situación, sin embargo, no impidió que a finales del siglo XIX y comienzos del XX surgieran iniciativas filantrópicas apoyadas por empresarios locales, muchos de ellos *indianos*, esto es emigrantes que regresaban a sus lugares de origen tras haber hecho fortuna en el Nuevo Mundo.

Paradójicamente, fue durante la dictadura del general Franco (1939-1975) cuando se creó un grupo reducido de fundaciones ligadas a empresas familiares e inspiradas por la filantropía científica americana. Es el caso de las fundaciones Juan March (1955), Marcelino Botín (1964), Pedro Barrié de la Maza (1966) y Ramón Areces (1976), vinculadas respectivamente a Banca March, Banco de Santander, Unión Fenosa-Banco Pastor y El Corte Inglés. Mientras, en Cataluña, cuna de la revolución industrial, la filantropía familiar también floreció, con fundaciones como F. M. Roviralta (1959) o Ll. Carulla (1973), vinculadas a Uralita y a Gallina Blanca (ambas asociadas a empresas norteamericanas). Aunque de dimensión más reducida, las fundaciones catalanas eran numerosas y estaban muy arraigadas en la vigorosa sociedad civil catalana (Coordinadora Catalana de Fundacions 2008).

Tres hitos legales jalonan el desarrollo del sector fundacional en la era democrática: el reconocimiento del derecho a fundar en la Constitución Española de 1978, la Ley de Fundaciones de 1994 y Ley de Fundaciones y Ley de Mecenazgo de 2002. El primer sistema fiscal moderno de la historia de España, aprobado también en 1978, suprimió muchos de los privilegios fiscales relacionados con la filantropía, provocando una batalla legal, fiscal y política entre la nueva élite política y administrativa y los líderes del movimiento fundacional, que reclamaban un marco legal y fiscal moderno para la filantropía y el mecenazgo privados (Centro de Fundaciones de España 2003). Aunque la ley de 1994 estableció una serie de incentivos fiscales para las fundaciones de interés general, la batalla continuó hasta que en 2002 se reconocieron explícitamente los marcos legales específicos de 15 de las 17 comunidades autónomas del país, al tiempo que mejoraba el régimen fiscal de las fundaciones y se abría la puerta a la creación de fundaciones empresariales. No obstante, la norma de 2002 siguió sin satisfacer al sector fundacional, que sigue reclamando un marco más favorable a la vez que trata de promover la profesionalización, transparencia y rendición de cuentas de las fundaciones españolas (Pérez-Díaz 2008).

Los orígenes del movimiento fundacional español se remontan a los años sesenta del siglo xx, cuando la modernización económica de España propició el nacimiento de nuevas organizaciones de la sociedad civil («entidades no lucrativas») ligadas directa o indirectamente al mundo de la empresa y con unos objetivos que iban más allá de la beneficencia tradicional. Como resultado de una serie de encuentros de directivos de estas asociaciones, iniciadas en 1973 bajo el discreto patrocinio de la Fundación Fundesco (vinculada a la Compañía Telefónica Nacional de España), en 1977 nació el Centro de Fundaciones (Centro de Fundaciones de España 2003). Lo hizo, en plena transición política española, con dos grandes objetivos: elaborar un directorio de las fundaciones registradas en España y adecuar el marco legal a las necesidades de las nuevas fundaciones, que estaban ligadas a la modernización del país y tenían a Estados Unidos y a Europa occidental como referente. Se consideraba que la regulación de las fundaciones era un asunto capital en la definición de las fronteras entre la

sociedad y el Estado, y que la carta magna de la nueva democracia española debía recoger el espíritu de la sociedad civil. En 1978, las fundaciones catalanas constituyeron la Coordinadora Catalana de Fundacions. Además de colaborar estrechamente con el Centro, la Coordinadora realizaría una importante labor de proselitismo en la sociedad civil catalana, publicando en 1995 el primer directorio de fundaciones privadas catalanas (CCF 1995).

Una de las personas que más influyó en el anclaje constitucional de las fundaciones fue Justino Azcárate, estrecho colaborador de Eduardo Mendoza entre 1946 y 1977 (Boletín de la ILE 2009). En los años sesenta, Azcárate empezó a viajar a España con el apoyo del consejero delegado del Banco Urquijo, Juan Lladó. Alrededor de este banco, propiedad de la familia Urquijo, liberal y monárquica, se tejió a partir de 1870 el grupo industrial privado más importante de España (Puig y Torres 2008). Entre 1940 y 1970, el Urquijo desarrolló una importante labor de mecenazgo artístico e intelectual a través de la Sociedad de Estudios y Publicaciones, y en la década de 1960 actuó de socio local de la Fundación Ford (Anes y Gómez Mendoza 2002; Puig, Santisteban y Torres 2011). Tanto la familia Urquijo como muchos consejeros y directivos del grupo mantuvieron una relación fluida con inversores norteamericanos y con empresarios y profesionales de origen español (inmigrados o exiliados) en países como Venezuela y México, hecho que facilitaría la difusión de la filantropía de cuño americano en España (Puig y Torres 2012). Además, Jaime Carvajal Urquijo, que tomaría las riendas del banco en los años setenta, estaba integrado en el circuito empresarial y filantrópico internacional.

Azcárate, nombrado en 1977 senador por el joven rey de España, presentó una iniciativa para mejorar el trato fiscal a las fundaciones. Es interesante que su tío Gumersindo, destacado político republicano, pronunciara en 1892 un discurso sobre los deberes y las responsabilidades de la riqueza que refleja el ideario filantrópico de las élites españolas (Azcárate 1892). Pero el proyecto de 1977 tendría que esperar hasta 1994. Por lo demás, el liderazgo del Urquijo en la modernización de la filantropía española sería discreto e indirecto. Por tres razones: la incertidumbre política española, la falta de consenso alrededor de la Fundación Banco Urquijo (1980) y la quiebra del banco en 1982. Como resultado

de ello, la influencia del Urquijo y del grupo social aglutinado en torno a este, se ejerció cada vez más por la vía de la inspiración y del apoyo a las iniciativas de terceros. Actualmente, la F. Xavier Zubiri, controlada por la familia Lladó (Técnicas Reunidas) es la heredera de la actividad filantrópica del Urquijo.

Desde finales de los años ochenta, la plena inserción de España en la economía internacional daría impulso a las fundaciones privadas y a la rehabilitación social de la figura del empresario. Era el principio de la edad de oro del capitalismo familiar, impulsado y capitalizado por el Instituto de la Empresa Familiar, y de una nueva etapa en la historia de la filantropía familiar cuyas expectativas aún no se han cumplido (IEF 2001, Fernández-Pérez y Puig-Raposo 2009, Rey y Puig 2010).

4.5. México

Como en la mayor parte del mundo iberoamericano, en México la filantropía estuvo dominada por la Iglesia Católica y por una obra social orientada a subsanar las deficiencias de la administración colonial. Durante este período se construiría un importante entramado institucional, financiado por la élite local y gestionado por numerosas órdenes religiosas (Verduzco 2003). Tras la desamortización de los bienes eclesiásticos, a mediados del siglo XIX, quedó muy limitado el poder de la Iglesia, mientras se creaba un marco legal específico para la filantropía: la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el Distrito Federal de 1899, ampliada más tarde a todos los territorios federales. Puede afirmarse que el porfiriato alentó las iniciativas filantrópicas de la burguesía local y de los inversores extranjeros, que promoverían numerosas obras asistenciales, tanto religiosas como laicas.

A partir de 1910, la construcción del Estado revolucionario abrió una nueva etapa, caracterizada por el peso del Estado en la vida económica y social del país y el corporativismo. La nueva administración, que concebía las instituciones benéficas privadas como subsidiarias del Estado, creó una Secretaría de Asistencia Pública y redefinió el marco legal promulgando una nueva Ley de Beneficencia Privada para el Distrito y los Territorios Federales en

1943. Como resultado de ello se constituyó la Junta de Asistencia Privada de carácter mixto (con representantes de las instituciones benéficas y del gobierno) al tiempo que se reconocían jurídicamente las fundaciones y asociaciones y se creaban importantes incentivos fiscales para las instituciones sin ánimo de lucro (Villalobos 2010).

¿Fueron receptivos al nuevo marco institucional los empresarios mexicanos? Sabemos que las familias emprendedoras del estado de Nuevo León, en el norte de México, fueron muy activas en el terreno sociolaboral y educativo (CEMEFI 1990). Es el caso del grupo Cuauhtémoc, de la familia Garza, que desde principios del siglo xx brindó a sus trabajadores servicios sociales propios del capitalismo social centro-europeo. También fue en Nuevo León donde en los años cuarenta un grupo de empresarios locales constituyó el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de México (ITESM) con el fin de formar a sus propios cuadros profesionales. Otra familia local, Zambrano, ligada al grupo Cemex, también se destacaría en el campo de la filantropía a través de las fundaciones Cemex, que actualmente operan en varios continentes, apoyando las inversiones internacionales del grupo.

Las iniciativas neoleonesas, individuales, corporativas o colectivas, inspiraron a empresarios de otras regiones del país. En 1946, por ejemplo, se pusieron los cimientos de otro proyecto colectivo, el Instituto Tecnológico de México.² Por su parte, el grupo de la familia Serviñe (Bimbo) fue un activo promotor de iniciativas filantrópicas de inspiración cristiana que culminarían con la fundación del Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana en 1982³. Junto a otros empresarios prominentes, como Jerónimo Arango, Serviñe constituyó en 1985 la Fundación Mexicana para la Salud, llamada a desempeñar un papel crucial en el sistema nacional de salud⁴.

Hay que señalar que la filantropía de la gran empresa familiar mexicana durante la larga etapa revolucionaria-institucional es inseparable de la acción colectiva de los empresarios, repre-

² Véase www.itam.mx.

³ Véase www.imdosoc.org.

⁴ Véase www.funsalud.org.mx.

sentada por instituciones como la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), fundada por Luis Sada en 1929, o el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, creado a principios de los años sesenta por Raúl Bailleres, promotor del grupo BUDA.

Desde mediados de los años ochenta, el papel de las empresas familiares y las familias empresarias mexicanas en la filantropía organizada mexicana se ha fortalecido aún más (Villalobos 2010). El detonante fue el terremoto que asoló Ciudad de México en 1985, movilizándolo a la sociedad civil y poniendo en evidencia la incapacidad de los poderes públicos para dar respuesta a desastres de esa magnitud (Agüero 2005). Pero en cierto modo el terreno estaba abonado para que el tercer sector —en realidad la iniciativa privada— ganara legitimidad incluso en un entorno tan estatista como el mexicano.

La última etapa de la historia de la filantropía mexicana tiene un protagonista claro: Manuel Arango Arias. Hijo de un emigrante asturiano, Arango nació en Tampico en 1936. En 1958, recién concluidos sus estudios de Economía en Estados Unidos, Arango fundó con su padre y hermanos mayores (Jerónimo, nacido en 1927, y Plácido, nacido en 1931) los supermercados Aurrerá en México DF. Se trataba de trasplantar el modelo americano de la cadena de descuento a la realidad mexicana con capital y gestión mexicanas. El modelo funcionó y al cabo de poco tiempo la familia, convertida ya en una de las más ricas del país, constituiría el grupo CIFRA, cabecera de empresas de distribución y restauración como Aurrerá, Superama, Suburbia, Vips y El Portón. En 1991, los Arango vendieron una participación del grupo al gigante norteamericano Wal-Mart con el fin de facilitar su desembarco en México. El proyecto salió adelante (con el prescriptivo cambio de nombre de los almacenes) y en 1997 Wal-Mart adquirió la mayoría del grupo.

En 1987, Manuel Arango creó la Fundación Universo Veintiuno AC (integrada desde 1994 en la Fundación Manuel Arango), pionera en la defensa del medio ambiente y en la difusión de la filantropía moderna (Stromberg 1968). A esta iniciativa le seguirían otras dos: el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), de 1988, y la Fundación Caracol de Plata, de 1999 (Arango 2002).

Si la misión del primero es «promover una cultura filantrópica en México, y fortalecer la participación organizada de la sociedad en su desarrollo integral y en la solución de los problemas comunitarios»⁵, la de la segunda consiste en «promover la responsabilidad social y la participación ciudadana en el área de la comunicación»⁶. La filantropía moderna, según Arango, se diferencia de la beneficencia tradicional en que es amplia e inclusiva y promueve la participación organizada y voluntaria de la sociedad civil, debilitada por la hegemonía sucesiva de la Iglesia y del Estado y una cultura paternalista y dependiente (Arango 2002). Es filantrópica «cualquier actividad privada, voluntaria y sin ánimo de lucro que persigue el bien común» (Arango 2002). De forma muy explícita, CEMEFI persigue el fortalecimiento de la sociedad civil (articulada por la empresa privada y el tercer sector, que incluye las organizaciones religiosas y los partidos políticos), mejorar el marco legal, movilizar recursos, profesionalizar la gestión de las instituciones del tercer sector, aumentar su visibilidad, promover la cultura de la filantropía y el voluntariado, auspiciar estudios sobre filantropía, apoyar fundaciones comunitarias y difundir la responsabilidad social corporativa. La actividad e imagen pública de CEMEFI se ha visto muy favorecida por el régimen conservador de México entre 2002 y 2012.

La filantropía mexicana, sin embargo, también ha florecido bajo el largo mandato del PRI (Partido Revolucionario Institucional). El mejor exponente es la Fundación Miguel Alemán. Creada en 1984, esta fundación lleva el nombre del abogado y político que presidió México entre 1946 y 1952 y acabó convertido en uno de los hombres más ricos del país: Miguel Alemán Valdés (1900-1983). Preside el patronato y el comité ejecutivo de la Fundación su hijo Miguel Alemán Velasco (1932), un hombre de negocios formado en Estados Unidos y vinculado a la inversión directa estadounidense en México (preside la US-Mexico Chamber of Commerce y Mexico Business Summit), al sector de la comunicación (fue presidente ejecutivo de Televisa) y al entramado político-institucional mexicano (es miembro del PRI desde 1953 y ha sido

⁵ Véase www.cemefi.org.mx.

⁶ Véase www.ebsite.

senador y presidente del senado). Aunque la conexión entre las élites políticas y empresariales mexicanas y españolas requiere un análisis más profundo, aquí nos conformaremos con recordar que entre 1982 y 1996 el Partido Socialista Obrero Español estrechó las relaciones políticas y económicas entre ambos países, dando alas, entre otros, al negocio editorial y al mercado del arte en España. Como Plácido Arango, Alemán forma parte del patronato del Museo del Prado.

Como en Venezuela y en España, en México el primer directorio de fundaciones (publicado en 1990 con el patrocinio de las fundaciones Universo Veintiuno, Compartir y Adolfo E. Autrey) marcó un hito (CEMEFI 1990). Con posterioridad, el Centro se embarcaría en proyectos muy ambiciosos, en colaboración con instituciones de matriz norteamericano y ámbito internacional como Johns Hopkins, CIVICUS y Synergos. De un estudio comparado sobre las fundaciones *grant-making* (esto es, que apoyan económicamente los proyectos de otras organizaciones) de Ecuador, Brasil y México dirigido por Synergos se deduce precisamente que México era a principios de este siglo uno de los pocos países latinoamericanos con incentivos fiscales para la filantropía, que las fundaciones se veían a sí mismas como puentes entre el gobierno y el sector privado, y que la empresa privada y la promoción de la RSC estaban teniendo un papel central en el desarrollo del sector (Sanborn y Portocarrero 2005).

Bastante más crítico resulta el análisis de Felipe Agüero sobre la responsabilidad social corporativa en México (Agüero 2005). Al contrario que los profesionales del sector, Agüero establece una clara diferencia entre filantropía y RSC. Esta no persigue tanto el bien común como el beneficio para la empresa que la promueve, en términos de imagen y reputación, mejora de los niveles de productividad e incremento de los beneficios mientras se logran mejoras comunitarias simultáneamente. Y la RSC recae en última instancia sobre los directivos y empleados de la empresa en cuestión. Explica Agüero que la RSC surge en un contexto histórico de creciente visibilidad social y fortalecimiento del sector privado y de articulación de redes transnacionales, la globalización. La promoción de la RSC en toda América Latina ha tenido lugar en colaboración con instituciones norteamericanas como Busi-

ness for Social Responsibility (fundada en 1992 en San Francisco), Inter-American Foundation, Kellogg Foundation, Synergos Institute, Ford Foundation y Avina, por una parte, y con redes panamericanas como Forum Empresa. Esta constelación de organizaciones (que cuenta con la activa participación de CEMEFI) mantiene una apretada agenda, cuyas motivaciones e implicaciones macropolíticas y económicas no es posible ignorar. CEMEFI suele considerarse la decana de la RSC no ya en México, sino en América Latina. Fue Manuel Arango quien en 2000 organizó la primera conferencia sobre RSC en el continente, aglutinando a una gran cantidad de instituciones hasta entonces dispersas para crear ALIARSE y un sistema de acreditación de RSC para empresas. En el desarrollo de esta iniciativa tuvieron un papel esencial los empresarios Lorenzo Servitje (Bimbo), Roberto Hernández (Banamex) y Carlos Slim (Telmex). Las empresas y los grupos familiares, en definitiva, también han sido cruciales para la difusión de la RSC en México.

Como la historia de la filantropía familiar venezolana, la mexicana presenta una conexión española sumamente interesante. En 1965, Plácido Arango se trasladó a España, donde fundó primero Aurrerá y diez años más tarde la cadena de tiendas y restaurantes Vips. Arango vendió Aurrerá a los grandes almacenes Galerías Preciados para concentrarse en Vips (parte del grupo Sigla SA), un negocio exitoso que en el siglo XXI establecería alianzas con Goldman Sachs (en 2000 adquiere el 30%) y Starbucks (en 2001 crean una *joint-venture* para facilitar la entrada de la cadena norteamericana y en 2009 Vips adquiere el 100% de Starbucks Coffee en España y Portugal). Desde 2005 un hijo de Arango, Plácido Arango García-Urriaga, dirige el grupo.

Lo relevante aquí es que Plácido Arango se integró de forma natural en el grupo de personas e instituciones que lideraron en España la modernización del mecenazgo. El empresario mexicano, que mantenía una relación de amistad y negocios con Justino Azcárate y Jaime Carvajal Urquijo, entre otros, y creó una de las colecciones de arte más importantes del país, fue uno de los artífices de la Fundación Príncipe de Asturias en 1980. Presidió su patronato (donde está representado a través de Sigla SA) entre 1987 y 1996 y fue nombrado miembro del nuevo patronato del

Museo del Prado en 1985 (lo preside desde 2007), del Museo de Arte Reina Sofía y de la Real Academia San Fernando. De forma discreta pero efectiva, Arango, como muchos otros exponentes de la emigración y el exilio español en América Latina, contribuiría a la difusión de la cultura filantrópica de corte americano en España, una cultura que refuerza y es reforzada por la empresa privada, casi siempre familiar.

4.6. Una red transcontinental: los encuentros Iberoamericanos de fundaciones

Las experiencias de Venezuela, España y México revelan que las asociaciones de fundaciones, impulsadas en gran medida por grupos y fundaciones familiares, han resultado cruciales para el progreso de este sector. Una de las contribuciones indiscutibles de estas asociaciones ha consistido en elaborar directorios y bases de datos de ámbito nacional que, aunque incompletas, nos permiten estudiar el mundo, extraordinariamente opaco, de las fundaciones.

El asociacionismo fundacional comenzó en los países pioneros después de la Segunda Guerra Mundial. En Venezuela, el fenómeno fue instigado por la Fundación Mendoza a través de la revista *Fundaciones. Síntesis de la Actividad Fundacional en Venezuela* (1964-1973). Esta iniciativa serviría para que en otros países de la región se formaran federaciones nacionales y se publicaran directorios de fundaciones. La F. Mendoza encargó en 1973 el primer directorio de fundaciones privadas del país y al año siguiente ejerció de anfitriona de la Primera Reunión de Fundaciones y Empresarios de América, en la que participaron fundaciones de América Latina, Estados Unidos y Europa (FEM 1973). De esta reunión surgiría en 1977 la Federación Venezolana de Fundaciones Privadas, liderada por la F. Mendoza y apoyada por 24 instituciones filantrópicas más. La segunda reunión se celebró en 1981, también en Caracas, con el patrocinio de la F. Mendoza y bajo el lema «Fortaleciendo las iniciativas privadas para el bienestar social». La tercera, en cambio, estuvo organizada por el Consejo de Fundaciones Latinoamericanas de

Desarrollo (integrado por líderes empresariales) y el Consejo de Fundaciones (con sede en Washington DC) bajo el lema «La participación del sector privado en la promoción social y el progreso económico en Latinoamérica y el Caribe». El liderazgo de la F. Mendoza, editora de las actas de todos los encuentros, se ha mantenido a pesar de los cambios políticos e institucionales registrados en Venezuela.

En España, el movimiento fundacional cristalizó en dos asociaciones: el Centro Español de Fundaciones, de 1977, precursor de la Asociación Española de Fundaciones; y la Coordinadora Catalana de Fundacions, de 1978. Ya nos hemos referido a la influencia de Justino Azcárate, gerente de la F. Mendoza, en el desarrollo legislativo democrático español relacionado con las fundaciones y el mecenazgo. La relación entre los movimientos fundacionales de ambos lados del Atlántico se intensificaría en los años ochenta gracias a una serie de contactos bilaterales entre el Centro de Fundaciones y varias instituciones iberoamericanas. Llevaban la voz cantante, entre estas, la F. Eugenio Mendoza y dos instituciones mexicanas: el Instituto Cultural Domecq y la F. Miguel Alemán.

La manifestación más importante de estos contactos serían los Encuentros Iberoamericanos de Fundaciones (con posterioridad este término sería sustituido por Tercer Sector y Sociedad Civil), cuyo catalizador fue el V Centenario del Descubrimiento, una oportunidad que muchas empresas (como el grupo Prisa-Santillana, miembro fundador del Club de La Haya en 1971) y organismos oficiales españoles (como el Instituto de Cooperación Iberoamericana) quisieron aprovechar para estrechar los lazos entre España y América. En 1983 se celebró en Santillana del Mar el «Encuentro Iberoamericano de Fundaciones», con unas 20 fundaciones de Argentina, Brasil, Colombia, España, México, Perú y Venezuela (Centro de Fundaciones de España 1977). Esta reunión se institucionalizaría a partir de 1992 con el «Primer Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas», celebrado en Cáceres (España). Siguieron otros encuentros en Guadalajara (México) en 1994, Río de Janeiro (Brasil) en 1996, Buenos Aires (Argentina) en 1998, Cartagena de Indias (Colombia) en 2000, Barcelona (España) en 2002, São Paulo (Brasil) en 2004, Ciudad

de México (México) en 2006, Guayaquil (Ecuador) en 2008, Rosario (Argentina) en 2010 y Madrid (España) en 2012. Es de destacar la proactividad mexicana, a través de CEMEFI (Arango fue nombrado presidente de la Junta Directiva de Encuentros Iberoamericanos en 2000), el Instituto Cultural Domecq y la F. Miguel Alemán.

Otras instituciones latinoamericanas activas durante la etapa fundacional fueron el GIFE y la Fundación Roberto Marinho de Brasil; la Federación de Fundaciones Argentinas FEDEFA y el Foro del Tercer Sector de Argentina, y la Fundación Mario Santo Domingo de Colombia. Más adelante se significarían, entre otras, las fundaciones Borghi (Argentina), Martini (Argentina), Cambó (España), Nobis (Ecuador), Voigt (Brasil) y Falcao (Brasil).

4.7. Conclusiones y agenda de investigación

La principal conclusión de este análisis preliminar de los orígenes de la filantropía familiar institucionalizada en Venezuela, España y México es que las fundaciones forman parte de la estrategia y organización de las empresas familiares y de las familias empresarias que las promueven. En el marco de la investigación colectiva recogida en este volumen, esta conclusión es relevante porque confirma la idea, compartida por todos los autores, de que el actor fundamental del capitalismo familiar no lo es tanto la empresa familiar como la familia empresaria. La etapa formativa de las grandes fundaciones de habla española proporciona asimismo ejemplos de la diversidad y flexibilidad organizativa de las familias empresarias (muy en particular de sus fundadores) y de su voluntad de influir en el diseño de las reglas del juego, tanto desde dentro como desde fuera de las instituciones, confirmando así otra idea defendida por este equipo de investigadores. Y es que las fundaciones privadas constituyen un vehículo aparentemente idóneo para lograr dos objetivos prioritarios de la empresa familiar y de la familia empresaria: garantizar su continuidad y dotarla de legitimidad. De ahí la necesidad de integrar la filantropía en los estudios de los negocios familiares y en la historia del capitalismo familiar.

Una exploración tan breve como la que aquí se ha presentado ofrece más preguntas que respuestas. Si la filantropía es un instrumento tan adecuado para lograr los fines de la empresa familiar, ¿por qué hay tan pocas fundaciones familiares? ¿Cuáles son los determinantes de la actividad, la innovación y el liderazgo filantrópicos? ¿Son las fundaciones sucedáneos o complementos de la actividad política, de la acción colectiva, de la estrategia de internacionalización? ¿O simples herramientas fiscales y de relaciones públicas a disposición de las familias empresarias? Mendoza, el movimiento fundacional español, Arango y las redes tejidas por ellos dentro y fuera de sus países de origen son solo la punta del iceberg de un tema de investigación fascinante que, abordado con oficio, independencia, espíritu crítico y perspectiva global, puede dar excelentes frutos.

Por otra parte, el caso de las fundaciones familiares revela que los modelos y la asistencia de las fundaciones norteamericanas y la iniciativa de un número reducido de grupos empresariales locales han desempeñado un papel crucial en la construcción de una infraestructura institucional trasatlántica muy condicionada por lazos personales e intereses compartidos. El resultado de ello sería un universo complejo y diverso, sí, pero bastante más compacto y homogéneo que el reflejado en los análisis nacionales de la empresa familiar y la familia empresaria en América Latina y España. Obsérvese, para concluir, que muchas de las fundaciones aquí examinadas han sido agentes de globalización, hecho que abre un nuevo capítulo en la historia del capitalismo de habla hispana.

Para reconstruir y comprender el entramado filantrópico de las familias empresarias latinoamericanas y españolas, la investigación futura debería avanzar en dos direcciones. Una empírica, consistente en identificar las empresas y familias filantrópicas más relevantes, estimar la propensión filantrópica de cada país, analizar el papel de las fundaciones en la estrategia y organización de las empresas y comprobar los efectos del cambio generacional en la actividad filantrópica. Y otra conceptual, diseñada para analizar la dimensión filantrópica de la empresa familiar del mundo de habla española a la luz de las aportaciones teóricas de otras ciencias sociales pero con la visión a largo plazo y las herramientas del historiador.

Bibliografía

- ACEDO MENDOZA, M. *Por qué Eugenio Mendoza*. Caracas: Talleres de Gráficas Armitano, 1973.
- AGÜERO, F. «The Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America». En Sanborn y Portocarrero, eds. *Philanthropy and Social Change in Latin America*. Cambridge, Mass.: DRCLAS, (2005): 103-133.
- ANES, G. y A. GÓMEZ MENDOZA. *Cultura sin libertad. La Sociedad de Estudios y Publicaciones (1947-1980)*, Madrid: Pre-Textos, 2009.
- ARANGO, M. «Philanthropy in Mexico». *ReVista. Harvard Review of Latin America*, (2002) Revista.drclas.harvard.edu/book/philanthropy-mexico.
- ARENAL, C. *La beneficencia, la filantropía y la caridad*. Madrid: Victoriano Sánchez, 1894.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES. *Directorio de Fundaciones Españolas*. Madrid: AEF, 2007.
- AURREGOECHEA, J. L. *Nace una organización*. Caracas: Talleres Gráficos Ituarte, 1966.
- AZCÁRATE, G. *Deberes y responsabilidades de la riqueza*. Madrid: Ateneo de Madrid, 1892.
- BISHOP, M. y M. GREEN. *Philanthropiccapitalism: how giving can save the world*. New York: Bloomsbury Press, 2008.
- BOLETÍN DE LA INSTITUCIÓN LIBRE DE ENSEÑANZA. *Número especial sobre Justino de Azcárate Flórez*. Número 76 (diciembre 2009).
- CARNEGIE, A. *The «Gospel of Wealth» Essays and Other Writings*. London: Penguin Books, 2006.
- CENTRO DE FUNDACIONES EN ESPAÑA. *El Centro de Fundaciones: Memoria de 25 años (1977-2002)*. Madrid, 2003.
- CENTRO MEXICANO DE INSTITUCIONES FILANTRÓPICAS. *Directorio de Instituciones Filantrópicas*. Mexico: CEMEFI, 1990.
- CONSEJO DE COORDINACIÓN EMPRESAS MENDOZA. *50 años dedicados a Venezuela*. Caracas: Armitano, 1976.
- COORDINADORA CATALANA DE FUNDACIONES. *Directori de fundacions privades catalanes*. Barcelona: CCF, 1995.
- . *Identitat, Valors, Futur. 30 Anys*. Barcelona: CCF, 2008.
- DIRECTORIO DE FUNDACIONES EMPRESARIAS ARGENTINAS. Buenos Aires, 1994.
- FEDERACIÓN VENEZOLANA DE FUNDACIONES PRIVADAS. *Fundaciones privadas de Venezuela*. Caracas: Cromotip, 1985.
- FERNÁNDEZ, R. M. *Las fundaciones norteamericanas y las instituciones no lucrativas en México*. México: Centro Mexicano para la Filantropía, 1995.
- FERNÁNDEZ-PÉREZ, P. y N. PUIG-RAPOSO. «Global Lobbies for a Global Economy: The Creation of the Spanish Institute of Family Firms in International Perspective». *Business History* 51 5, (2009): 712-733.
- . «The Emergence of Family Business Studies: A Historical Approach to Key Centres, Ideas, and Scholars». En A. Colli & P. Fernández, eds. *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*. Cambridge: Cambridge University Press, (2013): 13-33.
- FUNDACIÓN EUGENIO MENDOZA. *Diez años de la Fundación Eugenio Mendoza 1951-1961*. Caracas: Cromotip, 1961.
- . *Fundaciones privadas de Venezuela*. Caracas: Fundación Eugenio Mendoza, 1973, 1985, 1987.
- . *Ideario y acción de un venezolano. Eugenio Mendoza 1906-1979*. Caracas: Fundación Eugenio Mendoza, 1986.

- , XXX *Aniversario*. Caracas: Cromotip, 1981.
- GEMELLI, G., ed. *The Ford Foundation and Europe (1950s-1970s). Cross-Fertilization in Social Sciences and Management*. Brussels: European Interuniversity Press, 1998.
- GEMELLI, G. y R. MACLEOD, eds. *American Foundations in Europe. Grant-Giving Policies, Cultural Diplomacy and Trans-Atlantic Relations, 1920-1980*. Brussels: Peter Lang, 2003.
- GERSICK, K. E. «Editors' notes». *Family Business Review* III, 4 (1990): 327-330.
- GERSICK, K. E., STONE, D., M. DESJARDINS, M. y K. GRADY. *Generations of giving: Leadership and continuity in family foundations*. Lanham, MD: Lexington Books, 2004.
- GRASES, P. *Venezolanos del Exilio Español*. Madrid: Instituto de Cooperación Internacional, 1995.
- HALL, P. D. «A Historical Overview of Family Firms in the United States». *Family Business Review* 1/1 (1988): 51-68.
- , «A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organisations in the United States, 1600-2000». En Powell, W. W. and Steinberg, R., eds. *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press, (2006): 32-65.
- ILCHMAN, W. F., S. N. KATZ y E. L. QUEEN, eds. *Philanthropy in the World's Traditions*. Bloomington: Indiana University Press, 1998.
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Fundaciones familiares*. Barcelona, 2001.
- JAÉN, G. *Eugenio Mendoza. Apuntes para una interpretación*. Caracas: Ediciones Centauro, 1987.
- KIGER, J. C., ed. *International Encyclopedia of Foundations*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1990.
- , *Philanthropic Foundations in the Twentieth Century*. Westport, Conn.-London: Greenwood Press, 2000.
- , *Philanthropists and Foundation Globalization*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2007.
- LANSBERG, I. y E. PERROW. «Understanding and working with leading family businesses in Latin America». *Family Business Review* IV-2 (1991): 127-147.
- LANSBERG HENRÍQUEZ, I. «Corporate Responsibility in Social Progress». En Stromberg, ed. *Philanthropic Foundations in Latin America*. New York: Russell Sage Foundation (1968): 183-187.
- LUNGEANU, R. y J. WARD. «A Governance-Based Typology of Family Foundations: The Effect of Generation Stage and Governance Structure on Family Philanthropic Activities». *Family Business Review* 25, 4 (2012): 409-424.
- MACDONALD, N. y L. TAYART DE BORMS, eds. *Global Philanthropy*. London: MF Publishing, 2010.
- MARTÍN FRENCHILLA, J. J. *Forja y crisol. La Universidad Central, Venezuela y los exiliados de la Guerra Civil Española: 1936-1958*. Caracas: Universidad Central de Venezuela-Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, 2006.
- NIELSEN, W. A. *Golden Donors: A New Anatomy of the Great Foundations*. New York: E.P. Dutton, 2001.
- PÉREZ-DÍAZ, V. *La filantropía: tendencias y perspectivas*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros y Fundación Profesor Uría, 2008.
- POLANCO ALCÁNTARA, T. *Eugenio Mendoza. Un destino venezolano*. Caracas: Grijalbo, 1993.
- PUIG, N. y E. TORRES. *Banco Urquijo. Un banco con historia*. Madrid: Turner, 2008.

- . «Developing one idea in two countries: The business groups Urquijo and Somex (1940-1974)». *European Business History Association. Annual Conference*, París, 2012.
- PUIG, N. y F. SANTISTEBAN. «Juan Lladó, el Banco Urquijo y la España de su tiempo», manuscrito inédito, 2011.
- REY-GARCÍA, M. y N. PUIG-RAPOSO. «Understanding the Organised Philanthropic Activities of Entrepreneurial Families». *Business and Economic History On-Line* 8 (2010).
- . «Globalization and the Organization of Family Philanthropy: A Case of Isomorphism?». *Business History* 55/2 (2013): 1-28.
- SANBORN, C. y F. PORTOCARRERO, eds. *Philanthropy and Social Change in Latin America*. David Rockefeller Center on Latin American Studies, 16. Cambridge, Mass: RCLAS, 2005.
- SCHNEIDER, M. y P. SCHNEIDER. *Les fondations culturelles en Europe. De l'examen des statuts de certaines fondations membres du Club de La Haye*. Roma: F. Adriano Olivetti, 1989.
- STROMBERG, A., ed. *Philanthropic Foundations in Latin America*. New York: Russell Sage Foundation, 1968.
- USLAR PIETRI, A. *Biografía de Eugenio Mendoza*. Caracas: Cromotip, 1983.
- VERDUZCO IGARTÚA, G. *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*. México: El Colegio de México-Centro Mexicano para la Filantropía, 2003.
- VILLALOBOS GRZYWOBICZ, J., ed. *Filantropía y acción solidaria en la historia de México*. México: Centro Mexicano para la Filantropía, 2010.
- ZUNZ, O. *Philanthropy in America: a History*. Princeton: Princeton University Press, 2012.

PARTE II

GRANDES MERCADOS NACIONALES Y GRANDES GRUPOS
FAMILIARES (MÉXICO, BRASIL, ARGENTINA)

5. Grandes empresas y familias empresariales en México

Mario Cerutti¹

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

5.1. Nociones útiles

Este capítulo comprende una muy sucinta referencia a familias empresariales que han destacado en el México del siglo xx y que, además, impulsaron empresas de gran envergadura que siguen en operación. No tratará *la empresa familiar única* ni discutirá sobre lo que habitualmente se entiende por *empresa familiar* (entre otros, Fernández 2003 y 2012; Chrisman *et al.* 2005 y 2010; Chua *et al.* 1999; Litz 1995 y Sharma 2004). El análisis de la trayectoria de algunas de las más poderosas y longevas expresiones parentales mexicanas, en cambio, se sustentará en nociones² que conviene adelantar:

1. Situar la *gran empresa* en el escenario y funcionamiento de las sociedades periféricas³, cuyas dinámicas no fueron, ni son, las mismas que perfilaron las sociedades desarrolladas. El tamaño de una empresa, en su versión autóctona, no tenía por qué en 1950 (ni para qué...) ser similar a General Motors o a Siemens.

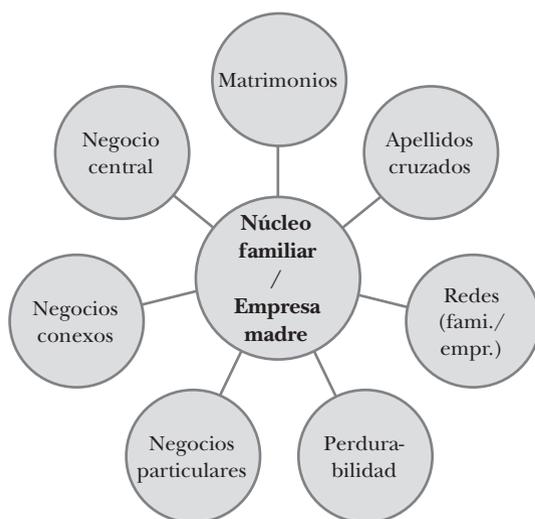
¹ Colaboraron con el autor en la fase inicial Araceli Almaraz (El Colegio de la Frontera Norte), Arturo Carrillo Rojas y Gustavo Aguilar (Universidad Autónoma de Sinaloa), Carlos Marichal (El Colegio de México), Lylia Palacios (Universidad Autónoma de Nuevo León), Eva Rivas Sada (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) y María Eugenia Romero Ibarra (Universidad Nacional Autónoma de México).

² Al procurar nociones eficaces para sistematizar la gran cantidad de información que suele reunir, el historiador enfrenta una encrucijada: ¿pide prestados conceptos a otras ciencias sociales o, ante la carencia de herramientas que ayuden a analizar con eficacia su objeto de estudio, genera instrumentos derivados de la misma investigación? En nuestro caso se procuró una combinación aunque, en principio, prevaleció lo que sugiere la experiencia de los actores indagados.

³ Sociedades que no consumaron la revolución industrial durante el siglo xix o antes de la Primera Guerra.

2. Las grandes empresas en sociedades como la mexicana se entremezclaron reiteradamente con dos realidades complementarias: *la familia empresarial* y *el grupo empresarial*. Sus características, comportamientos y dimensiones (activos, cantidad de empleados, nivel de ventas, control de reducidos mercados internos) demandan ser observados en el marco del binomio familias-grupo. La evidencia empírica mostró que los grupos y sus empresas-guía nacían y perduraban ligados a familias empresariales. O sea: a núcleos parentales *que articulaban sus apellidos con otras familias relevantes* y, gracias a ello, podían sucederse generación tras generación en los negocios.
3. La noción «familia empresarial» la asignamos a un conjunto parental amplio que, en su itinerario, pone en marcha múltiples sociedades y compañías⁴, entre las cuales puede haber: *a)* una *empresa-madre* que cimentará más adelante un grupo empresarial (dos ejemplos para México: Cemex y Vidriera Monterrey); *b)* una serie de sociedades conectadas de manera diversa a esta empresa madre (proveedoras de insumos, intermediación financiera, distribuidoras, publicidad, agencias automotrices, agroindustria) que pueden ser propiedad de quienes participan en la empresa madre o, también, de hermanos, primos, yernos, suegros, cuñados, tíos o nietos; *c)* y muy importante: emprendimientos que poco tienen que ver con la empresa madre y sus ramas integrables, sino que constituyen negocios particulares de miembros de la familia (construcción urbana, obras públicas, inmobiliarias, aprovisionamientos, servicios como educación, hospitales, transporte, recolección de basura, administración de agua potable, gasolineras, explotaciones agropecuarias).
4. Las familias empresariales configuraron un componente medular del *tejido empresarial* que prevalecía en un ámbito regional, una ciudad o un espacio económico que podía alcanzar —también progresivamente— presencia nacional. Este tejido, en su conjunto, es lo que brindó cierta garantía

⁴ En términos de generaciones, se les considerará *a partir de las que forman empresas*. No entraría necesariamente, por lo tanto, el fundador del núcleo familiar, acumulador inicial de fortunas multiplicadas por sus herederos en diversas empresas.

FIGURA 5.1: **Negocios y familias empresariales en acción**

Fuente: elaboración propia.

de permanencia, de perdurabilidad intergeneracional, ayudaba a salir adelante aun cuando una *gran empresa* quedaba en el camino. Podía fracasar la empresa, grande o mediana, pero las familias y el tejido empresarial seguían en pie⁵.

5. Un tejido empresarial consistente se formaría: *a*) por la multiplicación histórica de inversiones en el espacio estudiado; *b*) porque significativas porciones de esas inversiones las realizaban familias locales; *c*) por el paulatino entrecruzamiento parental vía matrimonios; *d*) por el simultáneo entrelazamiento de intereses que facilitó en México desde fines del siglo XIX la sociedad anónima, y *e*) cuando llegaron los tiempos de los Consejos de Administración, por la incorporación de actores provenientes de otras familias.
6. En la figura 5.1 la empresa madre y/o una familia es componente básico del negocio central; los negocios complementarios serían los conectados de una u otra manera a la dinámica de esa gran empresa o grupo en desarrollo, y los negocios particulares serían los que se ponen en marcha de

⁵ Y subsistirá el tejido productivo, aunque dañado por la quiebra de la gran empresa.

manera independiente de la base anterior. En la parte de recha se esquematiza cómo, al unirse por vía matrimonial o societaria, se manifestaría la otra fase: la que se verifica por medio del entrelazamiento de apellidos.

7. *Familias empresariales y tejido empresarial* son nociones instrumentalmente útiles para explicar la perdurabilidad de *un tejido productivo*. Base asidua de posteriores lanzamientos hacia lo nacional y lo internacional, el tejido productivo emerge como otro concepto-guía que incluiría: *a)* las interrelaciones que generan y mantienen de manera prolongada propietarios, productores y empresas situados en un mismo ámbito regional; *b)* los multiplicadores que se bifurcan por el sistema productivo y que, por lo tanto, involucran desde productores de materias primas e insumos hasta servicios, crédito, transformación, distribución e instituciones; *c)* las externalidades que derivan de la proximidad, mutuo conocimiento y cooperación entre los actores citados, y *d)* los vínculos económicos, organizacionales y de confianza construidos entre los agentes locales, con sus ramificaciones y diversificación aun cuando el espacio estudiado tenga cierto nivel de especialización⁶.

Este marco conceptual orientará el análisis de una muestra extremadamente reducida de familias que asumieron una importancia evidente en el devenir empresarial de México. Los quehaceres de dichas familias parecen encajar sin mayor esfuerzo en el citado escenario teórico tras ser sometido a la indagación empírica.

5.2. La muestra

Conviene comenzar con información sobre el siglo XXI para poder plantear las siguientes preguntas: *a)* ¿tiene algo que decir la investigación histórica respecto a proyectos, trayectorias, caracte-

⁶ Noción derivada de los debates sobre sistemas productivos locales (SPL) y distritos industriales (DI) en Europa del Sur. Algunas diferencias: *a)* el tejido productivo (y su tejido empresarial) se amplía a áreas agrícolas y no se limita a lo industrial-urbano; *b)* incluye tanto pequeñas como medianas y grandes empresas; *c)* no requiere los niveles de especialización como parecen exigir los conceptos SPL y DI; *d)* incorpora con vigor las relaciones personales, entre las cuales sobresalen las parentales y las sustentadas en la confianza.

CUADRO 5.1: **Grandes empresas/familias más citadas, 2001-2011**

Familias	Años	Empresas/Grupo	Generación
Slim	Todos	América Móvil/Telmex/Carso	Segunda
Zambrano	Todos	Cemex	Cuarta
Garza Sada	Todos	KOF-Coca Cola/Oxxo/FEMSA	Cuarta
Garza Sada-Sada	Todos	Nemak/Alpek/Sigma/ALFA	Cuarta
Bailleres González	Todos	Palacio de Hierro/Peñoles/BAL	¿Segunda?
Servitje	Todos	Bimbo	Tercera
Fernández González	4	Modelo	Tercera
Martín Bringas	4	Soriana	Segunda

Fuente: *Expansión*, 2001-2011.

rísticas y perdurabilidad empresariales?, y *b*) las familias más relevantes al comenzar el siglo XXI, las más grandes empresas, los más reconocidos grupos ¿cuándo emergieron? Y sobre todo ¿de qué rincones de la muy diversa geografía mexicana surgieron?

Para enfrentar esas preguntas se utilizó una fuente funcional al procedimiento elegido⁷. Los datos recogidos se articularon en dos rubros: *a*) *empresarios/familias propietarias*, y *b*) *grandes empresas/familias propietarias*. Para el primero se tomó nota de dos años previos a la crisis de 2006-2008 (2003, 2004), de otros dos sacudidos por la crisis (2007 y 2008) y de uno que podría considerarse como poscrisis (2011). Para el segundo caso (*grandes empresas/familias propietarias*) se usó similar camino, aunque con los años 2001 y 2002 para la precrisis, 2006 y 2008 para la parte más recesiva, y 2011 para la eventual salida del ciclo bajo. Se seleccionaron luego: *a*) las empresas y/o grupos⁸ empresariales privados mexicanos más sobresalientes (no incluye estatales o extranjeras), y *b*) los doce empresarios más destacados, según la fuente empleada.

Sobre la base de esta muestra, se diseñó el cuadro 5.1. Finalidad: mostrar qué apellidos/familias fueron los más citados al aludir a las principales empresas y grupos de principios del siglo XXI.

⁷ *Expansión*, 2000-2012, sobre las 500 empresas «más importantes». Detalle sobre procedimiento utilizado en Cerutti, 2012.

⁸ Empresas y grupos figuraban entremezclados.

Los apellidos Slim, Zambrano, Garza Sada, Garza Sada-Sada, Bailleres González y Servitje habían sido mencionados o estaban incluidos en todos los años. Dos apellidos (Fernández González y Martín Bringas), en cuatro ocasiones. Al revisar la cuarta columna se percibe que la familia Slim, aunque parece liderar con solvencia la década inaugural del siglo, no ofrece la trayectoria vital de familias que han operado desde Monterrey, ciudad norteña (véase mapa 5.1) en la que los apellidos cruzados Garza/Sada resultan tan visibles hoy como en 1900.

Una operación similar se efectuó sobre la dupla empresarios/familias propietarios. En este caso se buscó detectar cuáles y cuántas familias fueron las más citadas al hablarse de los más destacables empresarios y de las más voluminosas empresas mexicanas de principios del siglo XXI. Como en el cuadro 5.1, también aquí aparecieron seis apellidos en todos los años (Slim, Zambrano, Garza Sada⁹, Garza Sada-Sada, Larrea Mota y Salinas Pliego). Y cinco fueron los apellidos ubicados en segundo lugar (González Barrera, Bailleres González, Fernández González, Servitje y Martín Bringas, cuadro 5.2).

Si, finalmente, conjuntamos lo que sintetizan ambos cuadros, podemos llegar a las siguientes apreciaciones (tan provisionales como operativas):

1. Las familias Slim, Zambrano, Garza Sada y Garza Sada-Sada, han sido citadas en todos los años seleccionados, ya desde el punto de vista de las grandes empresas ya como porción destacada entre los actores empresariales.
2. Como se insinuó arriba, la familia Slim encabeza porciones significativas de la actividad empresarial en esta década inaugural, pero *quienes habrían delineado una más extensa trayectoria al comando de grandes empresas y de grupos económicos serían familias oriundas de Monterrey*, en y desde el norte de México (mapa 5.1). Cotéjese en tal sentido la última columna de los cuadros 5.1 y 5.2, que cuantifican las generaciones, y la síntesis del cuadro 5.3.

⁹ José Antonio Fernández, actual presidente de FEMSA, era yerno de Eugenio Garza Lagüera, quien no tuvo hijos varones. Garza Lagüera (ya fallecido) integraba la tercera generación Garza Sada.

CUADRO 5.2: **Empresarios/familias más citados, 2003-2011**

Empresarios/Familia	Años	Empresa/Grupo	Trayectoria desde	Generación
Carlos Slim e hijos	Todos	Carso/otros	Último tercio siglo XX	Segunda
Lorenzo Zambrano	Todos	Cemex	Fines XIX	Cuarta
Garza Sada Lagüera	Todos	FEMSA	Fines XIX	Cuarta
Garza Sada-Sada	Todos	ALFA	Fines XIX	Cuarta
Germán Larrea Mota	Todos	FFCC Mexicano	Sin datos	Sin datos
Ricardo Salinas Pliego	Todos	Grupo Salinas	Inicios XX	Cuarta
Roberto González Barrera	4	Gruma/Banorte	Mediados XX	Segunda
Alberto Bailleres González	4	BAL	¿Mediados XX?	¿Segunda?
Carlos Fernández González	4	Modelo	Segundo tercio XX	Tercera
Servitje	4	Bimbo	Segundo tercio XX	Tercera
Martín Bringas	4	Soriana	Mediados XX	Segunda

Fuente: *Expansión*, 2003-2011.

CUADRO 5.3: **Grupos familiares seleccionados**

	Slim-Heliú-Domit	Zambrano	Garza Sada	Garza Sada-Sada
Origen	México DF	Monterrey	Monterrey	Monterrey
Generaciones	2	4	4	4
Tendencia	Diversificación	Especialización	Especialización	Diversificación
Internacional	Sí	Sí	Sí	Sí
Merc. interno	Sí	Sí	Sí	Sí
Sector básico	Comunicaciones	Cemento	Bebidas	Autopartes- alimentos- petroquímica
Grupo(s)	Carso-Inbursa	Cemex	FEMSA	ALFA

Fuente: *Expansión*, 2001-2011.

Por lo tanto se brindará prioridad a la trayectoria de estos dos núcleos parentales originarios del norte de México, espacio multirregional adherido a la economía de Estados Unidos cuya superficie se aproxima al millón de kilómetros cuadrados.

5.3. México (1890-2010)

Es menester previamente ofrecer una reseña del devenir económico, sociopolítico e institucional de México entre el porfiriato y los comienzos del siglo XXI.

1. La fecha inicial (1890) tiene que ver con un significativo cambio institucional: el código de Comercio, reformulado durante 1889, terminó de definir los alcances de la sociedad anónima, lo que iba a estimular el nacimiento de *grandes empresas*. Pero además 1890 marcaba ya la madurez del porfiriato, al que podría definirse como: *a)* un régimen de sesgos oligárquicos que estabilizó México y definió múltiples reglas de juego en materia económica; *b)* alentó las inversiones vernácula y extranjera con idéntica calidez y niveles de protección; *c)* articuló el territorio nacional con más de 20.000 kilómetros de ferrocarriles, y *d)* integró el centro-norte de México con la economía de Estados Unidos en plena revolución industrial. Estas novedades arrojaron dos consecuencias llamativas: *a)* ayudaron a estructurar y ampliar el mercado interno, y *b)* convirtieron México en una economía complementaria a la de Estados Unidos, en especial la de su enorme porción norte. Las dinámicas regionales, y la consiguiente aparición de perdurables familias empresariales —ya mexicanas ya oriundas del exterior— se nutrieron de ambos mercados¹⁰.
2. La revolución (1911-1917) y la reconstrucción de los años veinte alteraron dicho panorama. El incipiente sector fabril no fue atacado. No solo eso: poco a poco pasaría a ser la actividad más protegida, en particular desde 1940. Lo que cambió en profundidad fue la agricultura. El proceso más impresionante resultó la aventura de *agriculturizar* los desiertos del norte mediante vastas obras de irrigación, tarea que continuó hasta los años setenta del siglo pasado. Al sumarse algunos efectos de la reforma agraria, el sector agropecuario constituyó un acicate para el mercado interno, un

¹⁰ Mercados suficientemente fértiles para forjar familias empresariales que, en no pocos casos, atravesaron el siglo.

MAPA 5.1: Monterrey, norte de México



Fuente: elaboración del autor.

espectacular generador de divisas, un auténtico y poco reconocido vivero empresarial y un vivaz componente de tejidos productivos diseminados por la geografía nacional.

3. Entre 1940 y 1975 México vivió la *sustitución de importaciones*¹¹. Coincidió con la época de oro del régimen de partido único, muchos de cuyos integrantes pasaron de la política a la empresa, o de los prósperos ambientes rurales al mundo urbano. Para autores como Leff (1974) fue en esas décadas cuando se consolidaron grupos empresariales fertilizados por la sobreprotección del mercado, las divisas que ingresaban por la competitividad agropecuaria y por la capacidad para aprovechar nichos que la sapiencia adquirida por ge-

¹¹ Más pertinente sería hablar de *industrialización protegida*.

neraciones permitía usufructuar. En ciertos casos —Monte-rey fue el más definido y pionero— esos grupos se organizaron como *holdings*, de manera casi paralela a los *zaibatsu* japoneses. Destacaban poderosas familias que provenían de la época porfiriana, aunque adaptadas a la institucionalidad posrevolucionaria y entrelazadas con los advenedizos que gestaba el nuevo orden.

4. La crisis de 1982, la estatización bancaria y la quiebra del Estado condujeron a una enérgica liberalización concretada, faltaba más, por el partido que gobernaba desde 1930. México ingresó al GATT (1986), negoció un tratado comercial que terminaba de aferrarlo a Estados Unidos, multiplicó convenios en Latinoamérica, Europa y Asia y proclamó su ingreso a la globalidad. La apertura arrastró resultados dispares. Hubo casos exitosos, y también fracasos tras años de sobreprotección. Poco a poco, algunas grandes empresas y/o familias abandonaron actividades poco rentables o no competitivas —la producción de acero¹², por ejemplo—, y reorientaron capitales hacia rubros con mejores perspectivas: agroindustria¹³, alimentos¹⁴, medios de comunicación¹⁵, sector automotriz¹⁶, comercio¹⁷, servicios¹⁸. Otros, como Cemex, se convirtieron en jugadores globales¹⁹. ¿Quiénes eran y cómo operaron en tan diversas etapas las familias y empresas seleccionadas?

5.4. Características

¿Cuáles elementos caracterizan el origen y desenvolvimiento de las familias seleccionadas? ¿Qué sugieren las fuentes? En otras palabras: ¿de dónde brotaron y qué hicieron durante el siglo xx los

¹² Alfa, IMSA, Proeza.

¹³ Gruma, Bimbo, Bachoco.

¹⁴ Bimbo, Gruma, Modelo, Alfa, Bachoco.

¹⁵ Televisa, Grupo Salinas, Carso.

¹⁶ Alfa, Proeza.

¹⁷ Soriana, FEMSA, Grupo Salinas.

¹⁸ Proeza, Televisa, GNP, Grupo Salinas.

¹⁹ Entre los *nuevos jugadores*, usufructuarios de las privatizaciones posteriores a 1982, emergió un campeón: Carlos Slim.

apellidos elegidos? ¿A partir de sus trayectorias, es correcto definir las como *familias empresariales*? Veamos.

Perdurabilidad. Dato vertebral para reconocer la capacidad de adaptación de una empresa, un grupo, una familia. Los Zambrano, por ejemplo, operaban en el noreste mexicano y en la naciente Texas (Cerutti 1983 y 1992) desde los tiempos de la guerra con Estados Unidos (1846-1847). Sin contar la actividad de su fundador (Gregorio Zambrano 1802-1873) *encontramos cuatro generaciones* implicadas en la fundación, financiamiento, dirección y gestión de empresas²⁰. A cada una de esas pléyades podríamos incluso bautizarlas por las épocas en que trabajaron: porfirianos (1875-1915); posrevolucionarios (1915-1940); *sustitutivos o protegidos* (1940-1980); globalizadores (1985 en adelante).

Articulación parental. Estas familias mostraron, entre otros, dos eficaces mecanismos de articulación: los matrimonios y la sociedad anónima. El primero tenía que ver con la abundancia de vástagos que solían procrear las generaciones más antiguas y con la oportunidad que brindaban las hijas para enlazarse con otras familias distinguidas. Ello entrecruzó apellidos, los que se ramificaban generación tras generación hasta llegar al mundo actual²¹. En tal sentido, y aun cuando no solían pertenecer a los elencos directivos, las mujeres requieren ser situadas dentro del fenómeno de cimentación histórica del empresariado: *a)* como mecanismo de articulación socioeconómica que acompañó tanto la centralización del capital como la estructuración de la propia burguesía, de sus valores e ideología, y *b)* como herramienta destinada a perdurar en tanto componente estratégico para la consistencia y fortaleza íntimas del propio empresariado.

Sociedad anónima, redes. El siglo XIX fue coronado con un dato fundamental: el Código de Comercio de 1889 terminó de definir el régimen de sociedades anónimas, de importancia estratégica. Al aumentar la capacidad operativa del capital y, al mismo tiempo, atenuar los riesgos mediante la diversificación sectorial o geográfica, la sociedad anónima estimuló un accionar reticular. La di-

²⁰ Véase nota 4.

²¹ De allí lo apropiado de utilizar combinaciones como Garza-Sada-Muguerza. Podría así seguirse el itinerario de apellidos como Calderón, Salinas, Madero, Ferrara, Milmo, Rivero, Mendirichaga, Elizondo, Benavides y un prolongado etcétera.

versificación sectorial suponía inversiones en distintas actividades: agricultura, ganadería, transportes, servicios, finanzas, industria fabril, minería. La geográfica implicaba que propietarios de raíces regionales distintas se combinaran para establecer medianas o grandes compañías. Al favorecer la reunión de capitales dispersos y con distinto origen, se estimuló la asociación con hombres de negocios locales y de otros lugares del norte, del centro de México y del exterior. No puede extrañar, pues, que las principales familias de Monterrey estuvieran vinculadas hacia 1910 con decenas de sociedades.

Características adicionales. Brevemente, otras cuatro: *a)* estas familias construyeron una base fabril desde principios del siglo xx, lo que favoreció su desenvolvimiento bajo el proteccionismo; *b)* mantuvieron estrecha relación con Estados Unidos, lo que facilitaba operar con dos mercados, transferir tecnología y bienes para la producción, formar recursos humanos y encontrar alternativas de financiamiento; *c)* supieron jugar a una distancia relativa del poder central, con el que manifestaron momentos de acercamiento y otros de rudo enfrentamiento, y *d)* capacidad de adaptación a los vaivenes de la economía mexicana, a momentos de crisis política extrema (la revolución), al impacto de crisis internacionales (la gran depresión) y nacionales (1911-1917, años veinte, 1976, 1982, 1987, 1994), y a diversas políticas económicas.

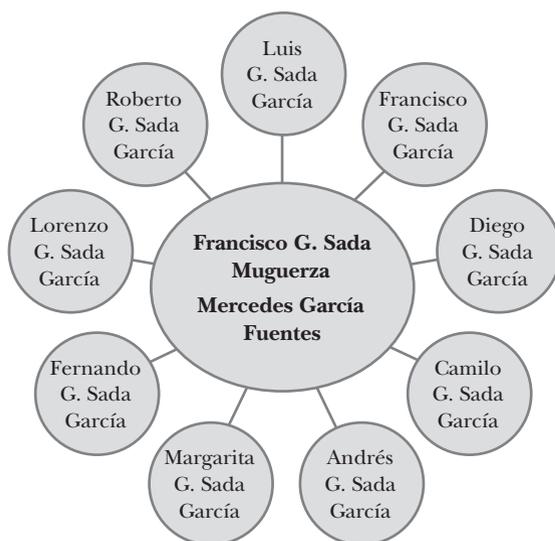
5.5. Familias empresariales y gran empresa

5.5.1. Los Sada

5.5.1.1. Nacimiento de una familia empresarial

Los Sada y sus más íntimos parientes, los Garza Sada, pueden ser evaluados como un caso particularmente representativo por tres razones: *a)* por tratarse de un conjunto parental muy ramificado a partir de las primeras generaciones; *b)* porque, aunque siempre cercanos o asociados con sus primos Garza Sada, definieron un perfil propio, y *c)* porque, mediante ambas vías, se entrelazaron desde fines del siglo xix con otras importantes familias.

FIGURA 5.2: Los Sada García



Fuente: AGENL, libros de notarios.

Sin profundizar en raíces más antiguas, la trayectoria de este conjunto parental podría remontarse al licenciado Francisco Sada y Gómez, quien en tiempos de las guerras contra los franceses y de Secesión ya operaba con negociantes locales como cobrador de cuentas impagadas²². Otros apuntes sobre Francisco Sada: *a*) se casó con Carmen Muguerza; *b*) tuvo 11 hijos; *c*) entre los varones estaban Francisco G. (uno de los fundadores de Cervecería Cuauhtémoc) y Alberto Sada Muguerza, quienes devendrían importantes empresarios durante y después del porfiriato, y *d*) procreó varias hijas: las más recordadas son Consuelo, Rosario y Concepción Sada, destinadas a contraer matrimonio con personajes ilustres.

Como sucedió con los Zambrano, los Garza, los Madero o los González Treviño, los Sada se conectaron con otras familias numerosas. La figura 5.2 muestra nueve de los 15 vástagos que gestaron Francisco G. Sada Muguerza y Mercedes García Fuentes, seleccionados por su relación con familias del entorno y por la

²² Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL), notarios, Pacheco, 3 de agosto de 1864.

relevancia empresarial alcanzada. El cuadro 5.4 sintetiza la imbricación de los Sada a partir de múltiples y sucesivos matrimonios, y ejemplifica el procedimiento que manifestó el gran empresariado de Monterrey (y de otras latitudes del norte) para conformar una auténtica telaraña de primos, sobrinos, cuñados, suegros, nueras, yernos, hermanos, hijos y nietos.

CUADRO 5.4: Los Sada y los apellidos cruzados

Sada Madero	Sada González	Sada Zambrano
Garza Sada de Zambrano	Garza Sada	Sada Salinas
Sada Gorostieta	Sada Muguerza	Sada Garza
González Sada	Sada Lambreton	Ancira Sada
Salinas de Sada	Garza de Sada	Sada de Garza
Sada Santos	Sada de Garza Sada	Garza Sada de Fernández
Sada Gómez de Zambrano	Sada Rivero	Sada Gómez
Rivero de Sada Gómez	Zambrano de Sada Gómez	Gómez de Sada

Fuentes: notarios y notas periodísticas.

5.5.1.2. *El arranque histórico*

El arranque histórico como familia empresarial del apellido Sada se reseña en el cuadro 5.5, evidencia empírica de la primera generación formadora de empresas. Los más destacados fueron Francisco G. y Alberto Sada Muguerza, quienes integraron el más conspicuo cuadro de grupos parentales que nutrió el brote fabril de Monterrey entre 1890 y 1910. En dicha muestra de 20 casos es factible rescatar: *a)* la participación de los Sada —ya como fundadores ya como accionistas— en los grandes proyectos de la época: Cervecería Cuauhtémoc, Fundidora de Fierro y Acero, Fábrica de Vidrios y Cristales (que daría origen a Vidriera Monterrey en 1909), Banco Mercantil; *b)* su importante participación en minería, característica en aquellos tiempos, y *c)* la amplia red de vínculos establecidos a través de los paquetes accionarios (columna 2).

Conviene indicar que en estos años contrajeron matrimonio Consuelo, Rosario y Concepción Sada. Lo hicieron con hijos de otras familias distinguidas, y a partir de allí el apellido Sada que-

CUADRO 5.5: Los Sada: primera generación, 1890-1905

Empresa	Asociados*
Cervecería Cuauhtémoc	Garza, Calderón, Muguerza
Minera Monterrey	Garza, Muguerza, Cantú Treviño
Minera de Dolores	Zambrano, Madero
Minera del Carmen	Garza, Muguerza de Calderón, Ferrara, Madero, Armendaiz, Creel (Chihuahua)
Industrial de Artefactos de Metal «El Barco»	Garza, Calderón, Hernández, Mendirichaga, Armendaiz, Ferrara, Rivero y Gajá, Cantú Treviño, Belden
Minera La Parreña	—
Fábrica de Vidrios y Cristales	Garza, Muguerza, Calderón, González Treviño, Zambrano, Madero, Armendaiz, Belden, Hernández, Rivero, Creel, Mendirichaga, Cantú Treviño, Ferrara, Marcelino Garza (Saltillo), Negrete (Saltillo)
Banco Mercantil	Garza, Calderón, Muguerza, Ferrara, Madero, Milmo, Hernández, Zambrano, Rivero, González Treviño, Creel, Marcelino Garza, Cantú Treviño, Rodríguez (Saltillo), Mendirichaga, Bracho (Durango), Terrazas (Chihuahua)
Minera del Norte	Zambrano, Madero, González Treviño
Fundidora de Fierro y Acero	Garza, Muguerza, Muguerza de Calderón, Zambrano, Madero, Belden, Mendirichaga, Rivero, Maiz, González Treviño, Ferrara, Milmo, Armendaiz, Negrete, Cantú Treviño
Ladrillera Unión	Garza, Muguerza, Calderón, Zambrano, Madero, Ferrara, Rivero, Belden, González Treviño, Hernández, Belden, Cantú Treviño
Minera Norias de Baján	Zambrano, Ferrara, Madero, Larralde (Saltillo)
Minera La Fuente	Rivero, Elizondo
Minera El Triunfo	Rivero, Elizondo
Minera Regiomontana	Rivero
Minera Providencia y Juárez	Garza, Muguerza, Ferrara, Hernández, Rivero
Minera El Palo Blanco	Garza, Ferrara
Empresa Editorial de Monterrey	Garza, Muguerza, Zambrano, Mendirichaga, Madero, Belden, Ferrara, Cantú Treviño, González, Rivero
Ganadera de Sierra Mojada	Garza, González Treviño
Minera Gran Cuadra	Ferrara, Rivero, Belden, Cantú Treviño
Prodigio y Anexas de Zacatecas	
Sada y Serrano	—

* Énfasis en apellidos importantes.

Fuente: AGENL, notarios.

dó unido a relevantes protagonistas del escenario regional. El más mencionado de los matrimonios fue el de Consuelo Sada con Isaac Garza, de donde emergieron tres consecuencias: *a)* el apellido compuesto Garza Sada que, desde entonces, saturó la historia de la industrialización de Monterrey; *b)* el nacimiento de Eugenio Garza Sada, futuro fundador del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1943), quien se convertiría en icono tanto por su trayectoria como por su asesinato en 1973, y *c)* la puesta en primera fila del apellido Muguerza, unido durante décadas a los Garza Sada y a los Sada²³.

5.5.1.3. *Posrevolución y empuje fabril (1930-1945)*

Francisco G. Sada Muguerza y sus hermanos no solo dejaron empresas en marcha. Como sucedió con los primos Garza Sada y los muy cercanos Muguerza, los Sada gestaron racimos de hijos, primos, sobrinos, cuñados, nueras y yernos. De allí brotarían numerosos apellidos compuestos. Una de las ramas más fructíferas surgió del matrimonio entre Francisco G. Sada Muguerza y Mercedes García Fuentes (figura 5.2)²⁴.

El cuadro 5.6 (muestra de solo 40 casos) verifica la irrupción de la segunda generación formadora de empresas de los Sada y de sus parientes más próximos, ya como fundadores, ya como accionistas. A la diversidad de actividades que emprendieron, conviene agregar: *a)* entre las sociedades constituidas sobresalen las ligadas a la segunda revolución tecnológica: química, petroquímica, electricidad; *b)* la empresa-madre y el conjunto de empresas conectadas con el vidrio generó la necesidad de construir un *holding*; ocurrió en 1936 con Fomento de Industria y Comercio SA (FICSA)²⁵; *c)* intensidad de vínculos con el núcleo familiar promotor de Cervecería Cuauhtémoc (Garza Sada, Muguerza, Calderón); *d)* continuando la experiencia porfiriana, prolongación de lazos con

²³ Concepción y Rosario Sada, por su lado, se entrelazarían con dos hijos de la muy extensa familia González Treviño. Darían a luz al apellido González Sada. AGENL, notarios; Cerutti, 1983 y 1992.

²⁴ Dos hijos destacaron: Roberto G. Sada y Luis G. Sada. También participaba Andrés (esposo de Beatriz Zambrano) y Camilo. Pero la boda estrella la consumaron Margarita Sada García con su primo Roberto Garza Sada, uno de los empresarios más activos. Margarita y Roberto mantendrían vigente el apellido compuesto Garza Sada.

²⁵ Acompañando a Valores Industriales SA, que orientaría a Cervecería Cuauhtémoc.

CUADRO 5.6: Empresas fundadas o con participación de los Sada, 1930-1945

Empresa	Asociados*
Crédito Industrial	Garza Sada, Zambrano, Santos, Elizondo, Benavides Rivero, Rocha, Salinas, González
Sociedad General de Crédito	Zambrano, Ferrara, Santos, Elizondo
Semillas y Cereales	—
Propiedades Urbanas	Muguerza, Ferrara
Vidriera México	Garza Sada, Muguerza, Zambrano, Mendirichaga, Rivero, Brittingham, Hernández, Elizondo, Vidriera
Constructora Popular	Zambrano, Hernández, Elizondo, Barragán
Nacional Distribuidora	Garza Sada, Muguerza, Zambrano, Mendirichaga, Rivero, Brittingham, Hernández, Elizondo, Vidriera
El Pregonero del Norte	Garza Sada, Muguerza, Salinas, Santos, Benavides, Elizondo
Cristalerías	Hernández, Vidriera
Fábrica de Vidrio Plano	Garza Sada, Muguerza, Zambrano, Brittingham, Rivero, Elizondo, Hernández, Mendirichaga, Vidriera
Empaques de Cartón Titán	Garza Sada, Muguerza, Zambrano, González, Cervecería Cuauhtémoc
Fábricas Monterrey	Garza Sada, Calderón, Cervecería Cuauhtémoc
Cristalerías	Garza Sada, Hernández, Vidriera
Fomento de Industria y Comercio	Garza Sada, Hernández, Brittingham, Elizondo
Valores Industriales	Garza Sada, Zambrano, Calderón, Rivero
Compañía General de Aceptaciones	Garza Sada, Muguerza
Artefactos de Papel	—
Ganadera Los Lirios	—
Compañía Seguros Sobre la Vida	Garza Sada, Rivero, Santos, González, Salinas, Rocha
Banco Capitalizador	Garza Sada, Santos, Rocha, González
Almacenes y Silos	Garza Sada, González, Malta, Empaques
Construcciones	Santos, González, Chapa
Ferrosmalte	Garza Sada, Muguerza
Vidrios y Cristales	—
Keramos	Garza Sada, Muguerza,
Hojalata y Lámina	Garza Sada, Muguerza
Productos de Alkali	Garza Sada, Muguerza, Brittingham, Elizondo, Hernández

CUADRO 5.6 (cont.): **Empresas fundadas o con participación de los Sada, 1930-1945**

Empresa	Asociados*
Maderería La Reforma	—
Fabricación de Máquinas	Garza Sada, González, Elizondo, Hernández
Planta de Electricidad	González
Fraccionadora Las Flores	Muguerza, González,
Productos de Lúpulo	González
Productos de Vidrio	Zambrano
Industrias Químicas del Norte	—
Gas Industrial de Monterrey	16 empresas asociadas
Club Aéreo de Monterrey	Garza Sada, Muguerza, Ferrara, Salinas, Zambrano, Garza Elizondo, González Garza, Rocha
Cervecería de Nogales	—
Banco General de Monterrey	Ferrara, González, Elizondo, Belden,
Loza Compañía Distribuidora	Muguerza, Zambrano
Celulosa y Derivados	Santos Cervantes, González

* Apellidos importantes, algunos de reciente data.

Fuente: AGENL, notarios.

familias importantes; *e*) aparición de apellidos nuevos en los negocios: Elizondo, Barragán, Benavides, Chapa, Santos; *f*) incursión en proyectos paralelos, generalmente por algún miembro de la familia (entre los más auspiciados estaban inmobiliarios y construcción); *g*) la ascendente participación en el sector servicios, en el que descuellan las actividades financieras, y *h*) permanencia de vínculos con el sector rural.

5.5.2. Los Zambrano (1870-1950)

5.5.2.1. Del comercio a lo minero-fabril

Esta familia tuvo como fundador a Gregorio Zambrano. Jefe de una casa mercantil que operaba en el noreste fronterizo desde mediados del siglo XIX, se contó entre quienes prosperaron tras la guerra con Estados Unidos y el cambio que supuso la lí-

FIGURA 5.3: **Los Zambrano: primera generación formadora de empresas**

Fuente: AGENL, libros de notarios.

nea limítrofe del Bravo. Y junto a los apellidos Madero, Garza, Belden, Milmo, Sada, Mendirichaga, González Treviño o Ferrara, los Zambrano sobresalieron entre quienes alimentaron el brote fabril porfiriano. Gregorio, quien falleció en 1873, procreó diez hijos (figura 5.3), entre quienes trabajaron Ildefonso, Eduardo, Onofre y, en particular, Adolfo. Sus hijas, como ocurrió con las Sada, contrajeron matrimonio con personajes relevantes del escenario regional.

Una manera de verificar la importancia de esta familia a fines del siglo XIX se detecta en el cuadro 5.7. Entre 1890 y 1910, décadas en que Monterrey dio luz a un brote industrial sustentado en la metalurgia pesada y en su conexión con la minería, los Zambrano fundaron o participaron en 65 sociedades, 39 de las cuales correspondieron al sector minero. Mantuvieron capitales en el comercio, invirtieron en finanzas (Banco de Nuevo León, Banco Mercantil), desarrollaron relaciones vigorosas con lo rural y, como no podía ser de otra manera, intervinieron en el despegue fabril. El cuadro 5.8 muestra las diez principales compañías con las que estuvieron conectados entre 1890 y 1910.

CUADRO 5.7: Zambrano: inversiones, 1890-1910

Sectores	Empresas	% total
Minería	39	62,9
Fabril	8	12,9
Agropecuario	5	8,0
Comercio	4	6,5
Finanzas	3	4,8
Otros	6	9,7
Totales	65	100,0

Fuente: AGENL, notarios.

CUADRO 5.8: Diez empresas con participación de los Zambrano, 1890-1910

Empresa*	Fundada en	Asociados (incluye año de registro)
Minera, Fundidora y Afinadora «Monterrey SA»	1890	Armendaiz, Belden, Ferrara, Madero, Milmo (1900)
Tranvías al Oriente y Sur de Monterrey	1890	Armendaiz, Hernández-Mendirichaga, Rivero (1899)
Banco de Nuevo León	1892	Armendaiz, Madero (1892)
Fábrica de Hilados y Tejidos El Porvenir	(a)	Rivero (1892)
Fábrica de Vidrios y Cristales	1899	Armendaiz, Belden, Calderón, Ferrara, Garza, Hernández-Mendirichaga, Milmo, Muguerza, Madero, Rivero, Sada (1904)
Banco Mercantil	1899	Ferrara, Hernández-Mendirichaga, Garza, Madero, Milmo, Rivero, Sada (1899)
Fábrica de Cartón	1900	Calderón-Muguerza, Hernández-Mendirichaga, Madero (1900)
Compañía Ladrillera Unión	1900	Belden, Calderón-Muguerza, Ferrara, Garza, Hernández-Mendirichaga, Madero, Rivero, Sada (1900)
Fundidora de Fierro y Acero	1900	Armendaiz, Belden, Calderón, Cantú Treviño, Ferrara, Garza, González Treviño, Hernández-Mendirichaga, Maiz, Milmo, Muguerza, Madero, Rivero, Sada (1900)
Vidriera	1909	Sada, Garza, Brittingham, Hernández, Muguerza (1909)

* No incluye minería.

Fuente: AGENL, notarios.

En el ámbito familiar, los Zambrano fueron entrelazándose con la élite regional. Ya en el siglo xx emergieron, entre muchos otros, los apellidos compuestos Zambrano Madero, Zambrano Treviño, Sada Zambrano, Garza Zambrano, Sada Gómez de Zambrano, Garza Sada Zambrano, Lagüera Zambrano de Garza Sada, Lagüera Zambrano, Zambrano Gutiérrez.

5.5.2.2. *Los posrevolucionarios (1930-1945)*

No es menester extenderse demasiado: se reitera lo observado con los Sada, tal como lo evidencia la cincuentena de casos del cuadro 5.9.

CUADRO 5.9: Empresas fundadas por o con participación de los Zambrano, 1930-1945

Empresa	Asociados
Cementos Mexicanos	Brittingham, Madero, Hernández, Elizondo, Muguerza
Crédito Industrial	Garza Sada, Sada, Santos, Elizondo, Benavides Rivero, Rocha, Salinas, Llaguno, González
Sociedad General de Crédito	Sada, Ferrara, Santos, Llaguno, Elizondo, diversas empresas
General de Automóviles	—
Asociación Mexicana Automovilística	Rivero, Muguerza, Elizondo
Focos Mexicanos	Belden
Vidriera México	Garza Sada, Muguerza, Sada, Rivero Mendirichaga, Brittingham, Hernández, Elizondo, Vidriera
Constructora Popular	Sada, Hernández, Elizondo, Barragán
Nacional Distribuidora	Garza Sada, Muguerza, Sada, Rivero Mendirichaga, Brittingham, Hernández, Elizondo, Vidriera
Rancho Buena Vista	—
Cristalerías	Sada, Hernández, Vidriera
Fábrica de Vidrio Plano	Garza Sada, Muguerza, Zambrano, Brittingham, Rivero, Elizondo, Hernández, Mendirichaga, Vidriera
Empaques de Cartón Titán	Garza Sada, Muguerza, Sada, González, Cervecería Cuauhtémoc
Cristalerías	Garza Sada, Sada, Hernández, Vidriera
Financiera de Créditos	Elizondo, Santos Cervantes
Productos de Papel	—

CUADRO 5.9 (cont.): Empresas fundadas por o con participación de los Zambrano, 1930-1945

Empresa	Asociados
Automotriz Monterrey	Elizondo
Valores Industriales	Garza Sada, Sada, Calderón, Rivero
Ampolletas Monterrey	Belden
Provedora de Productos Químicos	Belden
Materiales Aislantes	Muguerza
Artículos de Celuloide	—
Sociedad General de Crédito	—
Berel	Lobo, Canales
Fianzas Monterrey	Rivero, Barragán, Elizondo,
Cementos del Norte	Elizondo, Brittingham, Barragán, Prieto
Banco de Monterrey	Armendaiz, Hernández, González, Elizondo
Cía. Regiomontana de Hoteles	Odriozola
Aleaciones y Metales	—
Financiera de Créditos	—
Ganadera de San Gregorio	Berardi, Belden
Provedora Profesional	Sada, Santos Cervantes
Ganadera Los Lirios	—
Inversora Industrial	Sada Muguerza
Productos de Vidrio	Sada
Gas Industrial	16 empresas asociadas
Loza Distribuidora	Sada Muguerza
Minera La Blanca	Elizondo
Explotadora de Ganados	Madero
Cuchillería Imperial	Artículos de Celuloide, National Pyralart

* Apellidos importantes, algunos de reciente data.

Fuente: AGENL, notarios.

5.6. Del mercado protegido a lo global

Este apartado se concentrará en un par de experiencias lideradas por ambas familias: Vidriera Monterrey, empresa madre de los Sada, y Cemex, máxima operación de los Zambrano. Ambos

ejemplos han sido seleccionados porque: *a)* se trata de proyectos de trayectoria secular, aún vigentes; *b)* posibilitan recordar los años de la industrialización protegida y la apertura posterior a 1985; *c)* evidencian mecanismos de adaptación al escenario global; *d)* presentan momentos de auge y de crisis, y *e)* sirven para observar el comportamiento de miembros del binomio familiar²⁶.

5.6.1. Vidriera Monterrey-Vitro: 1909-2010

5.6.1.1. *Los Sada en el vidrio*

El ingreso de los Sada en el mundo del vidrio comenzó de manera marginal: la primera empresa del ramo en Monterrey fue Fábrica de Vidrios y Cristales, propiciada por Cervecería Cuauhtémoc. Hacia 1899, al fundarse dicha sociedad, la directiva de Cuauhtémoc incluía al gerente Francisco G. Sada Muguerza. El intento (frustrado) de Vidrios y Cristales se originó en Isaac Garza, progenitor de los Garza Sada. Cuando se constituyó Vidriera Monterrey las cosas se modificaron. Vidriera fue fruto de un pacto entre empresarios de La Laguna, Chihuahua y Monterrey (mapa 5.1). El negociador local fue Isaac Garza, mientras que Juan Brittingham representó los foráneos. Al constituirse Vidriera, en su dirección destacaba Francisco G. Sada, pero lo relevante es que uno de sus hijos, el ingeniero Roberto G. Sada, formado en Estados Unidos, fue nombrado gerente. Y aunque nunca dejó de ser una empresa-grupo del entramado Garza Sada-Sada, el vidrio pasó a ser responsabilidad de los Sada (Barragán y Cerutti 1993)²⁷.

En un proceso paralelo al de la cervecera, Vidriera convirtió paulatinamente sus departamentos en sociedades anónimas y, como se informaba en el cuadro 5.6, durante los años treinta y cuarenta se fundaron Vidrio Plano, Cristalerías, Vidrios y Cristales, Productos Alkali y Fabricación de Máquinas. Itinerario que, además, incluía la adquisición o creación de plantas en otras re-

²⁶ La muestra inicial (diez grandes empresas-grupo más cinco casos regionales) debió suprimirse por falta de espacio.

²⁷ Tras morir Isaac Garza (1933) en el Consejo de Administración figuraban Mariano Hernández, Matías Elizondo, Isaac Garza Sada, Francisco G. Sada, José A. Muguerza, Roberto G. Sada, Prisciliano Elizondo, José Mendirichaga, Roberto Garza Sada, Valentín Rivero y Adolfo Zambrano.

giones: Vidriera México, Distribuidora Nacional, Vidriera Los Reyes, Vidriera Guadalajara, Cristales Mexicanos.

La complejidad creciente de las operaciones, las necesidades de expansión geográfica, la incertidumbre generada por las políticas posrevolucionarias, más un hábil asesoramiento jurídico, llevaron a la fundación del *holding* Fomento de Industria y Comercio SA en 1936. En las actas de Cervecería se verifica que consejeros y «algunos de los principales accionistas» habían considerado esta alternativa debido a que «el crecimiento de los negocios» sumaba «un volumen de activos, de capital y de actividades» que urgía separar y organizar «racionalmente»²⁸. Como puntualizó Recio (2008: 235-37), los Sada-Garza Sada querían mantener el «control absoluto de (sus) diversos negocios» e impulsaban un esquema que «ocultase el nivel de expansión que iban adquiriendo». Había que montar *holdings*. Hasta lo que hoy se sabe, FICSA y VISA fueron los primeros de su tipo en México.

5.6.1.2. *El salto interior*

El *holding* FICSA se convertiría en antecesor de Vitro SA (1979). Principal accionista de Vidriera Monterrey, Vidrio Plano, Vidriera México y Cristalería, entre otras, la *controladora* conformó el eje más prominente de la rama Sada de la familia extensa Sada-Garza Sada-Muguerza. En dos sentidos: *a*) dentro del estricto segmento del vidrio y derivadas, y *b*) como base de emprendimientos que involucraban banca, servicios, múltiples inversiones manufactureras, construcción, inmobiliarias y todo negocio rentable.

Las fuentes y diversos autores (Flores 2000; Torres Martínez 1998) mencionan que entre los años treinta y 1975, FICSA propició o adquirió Vitro Fibras, Materias Primas Monterrey, Industrias del Alkali, Silicatos de Sodio, Vidrio Plano de México, Enboplast, Vidriera Los Reyes, Vidriera Guadalajara, Cristales Mexicanos, Nacional Distribuidora, Industria del Plástico, Cristales Mexicanos y Cristales Inastillables. Pero deben mencionarse dos áreas más, ya desde Vidriera ya desde la prolífica *familia extensa*. Una consistió en grandes proyectos de infraestructura con otras sociedades. Ejemplos fueron el Grupo Industrial que en 1943 propulsó

²⁸ Cervecería Cuauhtémoc, Actas, 24 de mayo de 1935.

CUADRO 5.11: **Grupo Industrial, 1943**

Empresas	Apellidos líderes
Hojalata y Lámina	Garza Sada, Sada
Cementos Mexicanos	Zambrano
Vidriera Monterrey	Sada, Garza Sada
Vidrio Plano	Sada, Garza Sada
Cristalería	Sada, Garza Sada
Vidrios y Cristales	Sada, Garza Sada
Cervecería Cuauhtémoc	Garza Sada, Sada
Empaques Titán	Garza Sada, Sada
Malta	Garza Sada, Sada
Fábricas Monterrey	Garza Sada, Sada
Troqueles y Esmaltes	Sada, Garza Sada
Keramos	Sada, Garza Sada

Fuente: AGENL, notarios, De la Garza, 22/marzo/1943.

la Planta Generadora de Energía (cuadro 5.11), y Gas Industrial de Monterrey, en 1944, destinada al abastecimiento de gas conducido desde Texas²⁹.

En segundo término, se adelantaron en décadas a asociarse con extranjeros, sobre todo estadounidenses. Para elaborar vidrio plano efectuó coinversiones con la británica Pilkington Brothers. En 1957 consolidó relaciones con Owens al fundarse Owens Corning Fiber Glass. En 1964 se articuló con Philadelphia Quartz para poner en marcha Silicatos de Sodio. Casi de manera simultánea generó Comegua, alianza con centroamericanos.

La segunda mitad de los años setenta y los breves años del *boom* petrolero llevaron al máximo la expansión tanto de FICSA/Vitro como de sus hermanas VISA, ALFA y CYDSA³⁰. En dicho entorno se aceleró «extraordinariamente el desarrollo del grupo (cuando) Vitro adquiere alrededor de 17 empresas a nivel nacional». Entre otras fusiona Arcillas Trituradas, Ampolletas, Imex, Tubo Plast

²⁹ Sociedad de 16 empresas, 13 de ellas del núcleo Sada-Garza Sada-Muguerza.

³⁰ Constituidos tras el asesinato de Eugenio Garza Sada, en 1973 (Palacios 2000; Flores 2000, Nuncio 1982; Luna, 1986).

y Vitrocrisa Cubiertos. Asume el control de compañías ligadas a Pilkington y Owen, acompañando el proceso de *mexicanización* estimulada desde 1973, instaló filiales en Brasil, Costa Rica y Guatemala, y constituyó Vitrocrisa Toluca, Vitro Flotado, Regioplast, Crisa Parras, Farmoenvasas, Vidriera Querétaro, Vitroflex y el centro de investigación VitroTec (Torres Martínez, 1998).

5.6.1.3. *La difícil internacionalización*

La crisis terminal de 1982 demostró que el mercado interior era insuficiente para continuar un proceso de industrialización protegido, subsidiado y generador de endeudamiento externo. Si hubo en México actores económicos que entendieron ese problema, estaban en Monterrey. Vitro se contó entre quienes más esfuerzos practicaron para responder a la apertura desatada desde 1985 y al fenómeno global que se avecinaba. Y como Cemex, su expansión internacional entremezcló éxitos y problemas, algunos de los cuales siguen vigentes.

Vitro fue impactada en 1982 por su elevada deuda en dólares. De allí que entre los mecanismos utilizados para salir del apuro su dirigencia entró al sector financiero mediante una casa de bolsa que coadyuvó a paliar urgencias en el corto plazo. Pero la salida incluyó exportaciones e inversiones en Estados Unidos. Sus ventas en el exterior se incrementaron del 8,3% en 1982 a casi el 17% del total en 1986 (Torres Martínez 1998). El grupo se vio obligado a una severa reestructuración que supuso cambios en costos, gestión, comercialización, mercados, tecnología y relocalización. Sin llegar a ser global, profundizó su internacionalización. En 1982 instaló distribuidoras en Miami y Texas. En 1986-1987 abordó Nueva York y California. En Dallas constituyó Vitro Packaging, su mayor distribuidora en Estados Unidos. En Guatemala fundó Enboplast. Y en 1989 concretaría su más arriesgada (y frustrante) adquisición en Estados Unidos: Anchor Glass.

Durante los años ochenta también reconvirtió la planta de Toluca, montó en Nuevo León una unidad orientada al sector automotriz, abrió yacimientos en Coahuila y procesadoras en Hermosillo y El Bajío, redujo drásticamente su personal, entró a la comercialización de electrodomésticos, apoyó a sus primos González Sada en CYDSA (petroquímica al borde la quiebra), acentuó la investi-

CUADRO 5.12: Estructura de Vitro, 2010

1. Vidrio Plano	2. Envases
Viméxico	Vitro Envases Norteamérica
Vidrio y Cristal del Noroeste	Fabricación de Máquinas
Vitro Flotado Cubiertas	Compañía Vidriera
Vidrio Plano de México	Vidriera
Vitro Flex	Vidriera Guadalajara
Cristales Automotrices	Vidriera Los Reyes
Vitro Colombia	Vidriera Querétaro
Vitro América	Vidriera Toluca
Vitro Cristalglass	Vitro Packaging
Vitro Chaves	Vitro Packaging de México
Vitro Automotriz	Industria del Álcali
Vitro Vidrio y Cristal	Vidrio Lux
Productos de Valor Agregado en Cristal	Comercializadora Álcali

Fuente: Bolsa de Valores, reporte anual.

gación aplicada, y concentró durante los noventa la producción de vidrio y derivados: a la vez que adquiría Vidriera Oriental, instalaba en Mexicali una enorme elaboradora de envases, y en Nuevo León montaba Autotemplex para el mercado automotriz. En los noventa propició alianzas estratégicas con Toyo Glass e Ishizuka (japonesas), Azko (holandesa), Kimble, Coming, American Silver, Owens y Anheuser-Busch (Estados Unidos) y Pechinery (Francia). Gracias a que fusionó Anchor Glass y Latchford Glass llegó a ocupar casi el 30% del mercado de envases de vidrio en Estados Unidos. Invirtió además en Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador.

Por razones que no es posible explicar aquí, las operaciones con Anchor Glass, con Banca Serfin y CYDSA generarían graves problemas a Vitro que, como grupo, entró al siglo XXI en medio de una fuerte desestabilización. Ello obligó a una nueva y más profunda reorganización entre 1995 y 2010. Según su reporte ante la Bolsa de Valores, en este último año estaba organizada en solo dos unidades de negocio (cuadro 5.12): Envases de Vidrio y Vidrio Plano (54 y 46% de las ventas, respectivamente). Sus plantas productivas se bifurcaban por diez países, exportaba a más de

15 y manejaba centros de distribución «a lo largo de América y Europa». Sus ventas, en 2010, ascendieron a 1.892 millones de dólares. El presidente del Consejo de Administración era Adrián Sada González (7,65% de las acciones). Federico Sada Melo, director comercial de Vitro América, sumaba otro 7,56%. Además figuraban Adrián Sada Cueva, Tomás González Sada, Álvaro Fernández Garza y Jaime Rico Garza³¹. Otros miembros de la familia compartían parte del paquete accionario, siempre bajo control del núcleo fundador.

5.6.2. Cemex (1931-2005)

5.6.2.1. *Los Zambrano en el cemento*

Este eslabón de la trayectoria de los Zambrano comienza en 1920, cuando fundan Cementos Monterrey. Como su antecesora regional Cementos Hidalgo (gestada en el 2006 por Juan Brittingham), soportaba la competencia del centro del país. A ello se agregaba la agresiva penetración del cemento estadounidense, las incertidumbres de los años veinte y las crisis de 1929. Al llegar a este punto, Hidalgo y Cementos Monterrey decidieron fusionarse en 1931: nacía Cemex. El crecimiento del mercado interior propició la evolución del sector. La producción se expandió, y empezaron a afirmarse Cemex en el noreste, Cementos Guadalajara en el Bajío, Tolteca en el centro, Anáhuac en el centro y Golfo de México, la San Luis Mining Company en el Pacífico y Cruz Azul en el centro-sur. Como sus competidoras, Cemex aprovechó el ciclo sustitutivo. Entre 1948 y 1970 incrementó su capacidad hasta 1.14 millones de toneladas, con lo que ocupaba el 15% del mercado. Pero no fue sino hasta los sesenta cuando aumentaría de manera sensible su participación: con 3.3 millones de toneladas alcanzó el 26% del total nacional. Durante los casi 30 años posteriores a 1940, por lo tanto, la empresa había pasado de local a multirregional.

³¹ Añadía el informe que seis de los consejeros estaban relacionados «en forma consanguínea o por matrimonio». Adrián Sada González era «papá de Adrián Sada Cueva, primo de Tomás González Sada y tío de Federico Sada Melo. Álvaro Fernández Garza es sobrino político de Adrián Sada González y primo político de Federico Sada Melo y de Adrián Sada Cueva. Jaime Rico Garza es sobrino político de Adrián Sada González».

5.6.2.2. *Reorganización, auge petrolero*

Entre 1970 y 1976 se protagonizó en México un primer proceso de concentración del sector, que fortalecieron a Cemex y Tolteca. Fue en tal contexto cuando se diseñó para Cemex un esquema de gestión en el cual las diversas plantas se administrarían de manera independiente, y contarían con una estructura de soporte formada por el director general y un *staff* de especialistas. Este cambio representó a fines de los sesenta un notorio progreso. Con esta estructura inició una etapa sin precedentes: Cemex reconvirtió su aparato productivo y se integró verticalmente con empresas elaboradoras de concreto premezclado y agregados. La adquisición de Cementos Guadalajara significó un paso fundamental porque la afirmó como el número dos en México. El alza en los precios del petróleo desde finales de 1973 repercutió sobre el sector. La Alianza para la Producción, convocada desde el gobierno, llevó en julio de 1980 al Programa de Fomento a la Industria Cementera. Los empresarios se comprometieron a abastecer el mercado interno y, eventualmente, exportar los excedentes: Cemex, por su lado, anunció que triplicaría su capacidad de producción³².

Pero tan optimistas acciones no previeron la impresionante caída que ocasionó la crisis de 1982. Aunque la industria se estremeció de manera estructural, Cemex continuó la inversión y en 1985 inauguró la planta más moderna del país, en Hidalgo (capacidad: 1.1 millón de toneladas anuales) con la que alcanzaba los 10.7 millones: 32,5% del total nacional. Como mantuvo su estrategia con un mínimo de endeudamiento, no enfrentó problemas financieros graves. Paralelamente, gracias a su estructura administrativa y a la reconversión tecnológica, logró reducir sus costos de 55 dólares la tonelada a 42 dólares entre 1982 y 1987, lo que la tornaba muy competitiva en el mercado internacional.

5.6.2.3. *Lorenzo Zambrano*³³

Aunque de manera discontinua, el mercado interior propició la evolución del sector. Pero durante los ochenta surgieron se-

³² En 1978 se inauguraron hornos en Mérida y Monterrey; en 1979 incrementó la producción en Torreón y Guadalajara.

³³ Falleció en Madrid en mayo de 2014.

ñales de alerta. Los europeos empezaron a mostrar una actitud agresiva en el continente e ingresaban en los Estados Unidos, Canadá y Sudamérica. La apertura mexicana insinuaba lo que podía acontecer a Cemex en su propio terreno si no contrarrestaba la ofensiva. Dado que el futuro de la industria iba a estar dominado por unas pocas empresas globales, si aspiraba a sobrevivir debía jugar al mismo nivel. Adaptarse requería cambios en profundidad porque la compañía se había concentrado en el escenario nacional. Fue en ese momento, 1985, cuando Lorenzo Zambrano Treviño (cuarta generación) es designado Director General. Cemex, desde allí, transitó una auténtica revolución.

El primer escalón de la *era Lorenzo Zambrano*, en 1987, fue la adquisición de Anáhuac: controlaba el 13% del mercado autóctono, contaba con una excelente plataforma exportadora, poseía la primera terminal marítima de México, manejaba otra en Florida, y desde 1981 exportaba a Estados Unidos. Cemex fortaleció su posición interna: su capacidad de producción subió a 15.2 millones de toneladas, 48% a escala nacional. Dos años más tarde, en 1989, Zambrano sorprendió con la adquisición de Tolteca (6.7 millones de toneladas de capacidad, además de la más importante red de fábricas de concreto: 70 plantas con una producción de 2.8 millones de toneladas)³⁴.

Para Cemex esta compra significó (mediante un esfuerzo financiero sin precedentes) tomar el control del 67% de la capacidad nacional. Como exportador agregaba instalaciones en California y Arizona, más una terminal en Guaymas. Desde ese momento se convirtió en el primer grupo internacional con terminales en ambos océanos y en el sexto productor mundial de cemento.

5.6.2.4. *La inevitable internacionalización*

La fase siguiente estuvo ligada a la dimensión exportadora. La aparición de México en ese plano derivó, por un lado, de la drástica caída del consumo interno, consecuencia de la crisis de 1982; por otro, de la demanda en Estados Unidos. Desde 1983 las exportaciones hacia el vecino aumentaron con rapidez. En 1987

³⁴ Tolteca había perdido fortaleza a partir de 1970 ante el debilitamiento de su principal accionista, la británica Blue Circle.

subieron a 4.6 millones de toneladas, 20% de la producción local. México se transformaba en vendedor principal en un mercado que importaba más de doce millones de toneladas anuales. Con la llegada del nuevo equipo directivo, Cemex estableció una agresiva política para su conquista, pero una demanda *antidumping* atenuó tanta euforia y, hacia 1991, las ventas a Estados Unidos descendieron abruptamente.

Zambrano comprendió que concentrar las exportaciones en un solo país conllevaba altos riesgos, de lo que surgieron dos conclusiones: *a)* para no depender del comercio con Estados Unidos convenía instalar plantas dentro de su territorio, y *b)* urgía una mayor diversificación de mercados. Es decir: se debía abandonar el simple concepto de exportador para comenzar a asumir la internacionalización. La industria cementera mundial marchaba hacia su concentración, y Cemex podía encabezar un grupo. Contaba con sólidas bases en un país periférico, dominaba las prácticas de la nueva revolución tecnológica y podía sostener una organización eficiente. La experiencia en Estados Unidos facilitaba evaluar capacidades para internarse en más competidos mercados. Y como la imparable apertura de la economía mexicana tendía a favorecer a quienes se internacionalizaban, se resolvió *transitar la globalización*.

La primera oportunidad se presentó en España. Integrados a la exigente Unión Europea, los españoles vendían Valenciana y Sansón. Sumaban una capacidad superior a los once millones de toneladas, controlaban el 28% del mercado interno y mantenían presencia en el 70% del territorio. La adquisición provocó interés en los medios empresariales de ambos lados del Atlántico: configuró la mayor compra realizada por latinoamericanos en Europa (1.840 millones de dólares). Con su entrada en España Cemex ingresaba a la cúpula mundial: sus 35 millones de toneladas anuales de capacidad la situaba en cuarto lugar³⁵. Desde lo estratégico, este escalón suponía competir con rivales globales dentro del territorio europeo y, de paso, tener acceso a mecanismos de financiamiento inusuales en Latinoamérica.

Pasos posteriores fueron la adquisición de Corporación Venezolana de Cementos, que cubría el 45% del consumo del país, y

³⁵ Pasó a ser el principal productor y exportador de cemento blanco.

Bayamo, en Panamá. En 1995, cuando ocurrió la última crisis financiera de México, se infirió que debía intensificarse la penetración en el mercado mundial. Se estimularon las áreas comerciales y se desarrollaron nuevas aplicaciones: calzadas de estampado, protecciones viales de concreto moldeado o estampado, pisos de concreto antibacteriano y esquemas para construir carreteras de concretos³⁶. Pero la mayor novedad de mediados de los noventa consistió en explorar el incitante mercado asiático. La adquisición del 30% de Rizal, en Filipinas, abrió este ciclo. En 1998 tomó el 14% de PT Semen Gresik, en Indonesia, inició la construcción de una terminal portuaria en Egipto y operaciones de venta en China. En 1999 amplió su presencia en Filipinas e Indonesia, y adquirió acciones en Costa Rica y Chile. En 2000 Cemex compró en Estados Unidos la gigantesca Southdown³⁷.

Cemex iniciaba el siglo XXI, en suma, con una capacidad próxima a los 80 millones de toneladas, decenas de terminales marítimas y presencia comercial en unos 60 países de cuatro continentes. Registraba más de medio centenar de plantas propias, participación en 17 plantas adicionales, casi 500 plantas de concreto, 164 centros de distribución y 55 terminales marítimas. Simultáneamente la compañía precisó su modelo de negocios: *a)* fortalecer su *core business* (cemento y concreto premezclado; *b)* presencia en los mercados más dinámicos de los cinco continentes, y *c)* alta tasa de expansión. O sea: especialización, búsqueda de mercados activos y alta diversificación geográfica. Cemex se perfilaba, así, como *una de las primeras empresas realmente globales nacidas en México*. De ser correcta esta apreciación, tendía a distinguirse de otras (VITRO, FEMSA, Modelo, Gruma, Televisa, ICA, Bimbo, Proeza) a las que se podía evaluar en aquel momento como internacionalizadas o con implantación en el extranjero.

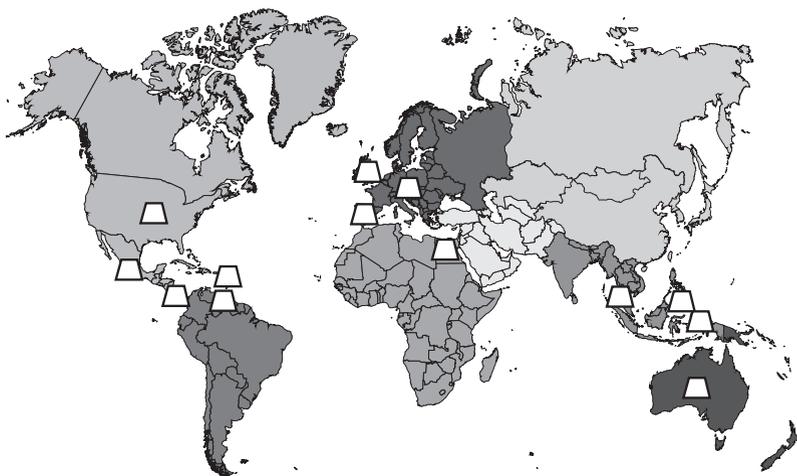
5.6.2.5. Empresa global

El desenvolvimiento de Cemex como *empresa global* estuvo conectado al despegue de nuevas potencias. Al escalar posiciones

³⁶ La expansión reinició en 1996 con Samper y Diamante, en Colombia.

³⁷ Luego de esta fusión, efectuó operaciones en Tailandia, Puerto Rico y California.

MAPA 5.2: Geografía productiva de Cemex, 2007



Fuentes: prensa especializada, página web Cemex y elaboración propia.

desde una economía atrasada, su experiencia le facilitó centrarse en sociedades semejantes pero con un elevado potencial, en los *mercados emergentes*. De los grandes, Cemex era la única desarrollada en una sociedad periférica, lo que le permitía detectar con agilidad oportunidades y, también, limitaciones: mercados como los latinoamericanos estaban sometidos a ondas de alta inestabilidad por lo que exigían constantes ejercicios de anticipación. A todo ello sumó una incisiva reorganización administrativa, su vocación por situarse en la vanguardia tecnológica y el siempre funcional soporte del mercado interno.

Su evolución durante los años previos a la crisis del 2007³⁸ incluyó etapas: *a)* de afirmación en el mercado nacional (1975-1987), que le concedió fortalezas para las aventuras externas; *b)* de reconocimiento de los mercados foráneos mediante la exportación

³⁸ A comienzos de 2007 (mapa 5.2) constituía uno de los tres grupos más grandes, era el principal productor de cemento blanco y aparecía entre los primeros *traders* internacionales. Sus adquisiciones más recientes fueron la británica RMC (2005, para penetrar en veinte países europeos) y la australiana Rinker, cuya compra finiquitó en abril de 2007. Esta operación supuso un nivel de endeudamiento que, en vísperas de la crisis, llevó a Cemex al borde de la quiebra.

(1982-1989); *c*) establecimiento de una estructura transnacional con la adquisición de plantas en el extranjero pero dentro del ámbito cultural conocido: Estados Unidos, España y Latinoamérica (1989-1994); *d*) reconocimiento hacia afuera de su ámbito cultural vía *trading* (1992-2000), y *e*) arribo a Asia, África (Egipto) y Oceanía (1997-2007), y *g*) aplicación de un modelo competitivo para enfrentar a los grandes, Holderbank y Lafarge.

5.7. Comentarios finales

¿Cuáles y cuántas de las nociones propuestas al iniciar este texto pudieron aplicarse? ¿Hasta qué punto el material empírico permitió contrastar la realidad indagada con esas herramientas conceptuales? Veamos.

Las nociones iniciales no parecen presentar problemas. Hemos hablado de grandes empresas en el marco de una economía periférica, sin intentar confundir. Y es más que notorio que estas organizaciones de mayor tamaño se entremezclaron en México con dos realidades tan complementarias como retroalimentadoras: la familia empresarial y el grupo empresarial. La trayectoria de los Sada-Garza Sada y el devenir de los Zambrano lo indican con nitidez.

En ese necesario contraste entre el detallado registro empírico y los conceptos se observa que la perdurabilidad de estas empresas-guía, y de los grupos que fueron configurando, estuvo muy ligada a lo que se llamó familias empresariales ¿Fueron los Sada y los Zambrano una familia empresarial? La enumeración de empresas que fundaron, promovieron o participaron, su notable variedad y diversificación, lo confirman con amplitud. Su llegada a la cuarta generación lo avalaría, y se acentúa esa conclusión cuando pasamos al tejido empresarial: ese muy consistente entrelazamiento donde sobresalen apellidos cruzados, parentescos, articulación societaria vía paquetes accionarios o (dato no explícito en el texto pero verificable) en los Consejos de Administración.

¿Qué decir sobre la relación entre tejido empresarial y su estructura material, el tejido productivo? Aquí la pregunta clave sería: los problemas de Vitro, los que enfrenta Cemex, la traumática quiebra de Fundidora de Fierro y Acero (1986), la reciente venta

de Cervecería Cuauhtémoc ¿han destruido el tejido productivo del espacio original? O, para ser más precisos y reconocida la creciente importancia de los servicios, ¿han desarticulado el tejido de sus actividades económicas? Si Vitro aún sobrevive, si CYDSA empieza a restablecer su funcionamiento, si FEMSA (la próspera heredera de Cervecería Cuauhtémoc) y ALFA (casi quebrada en 1982) se encuentran en 2013 en una notable coyuntura, ¿no será —entre otros factores— porque fueron sostenidas por el ya secular tejido empresarial?

La impresión que se tiene es que dicho entramado no solo no ha desaparecido sino que muchas de las antiguas familias que lo hilvanaron siguen vigentes. Y que ambos fenómenos constituyen uno de los cimientos que brindaría mutuas garantías de permanencia, de perdurabilidad intergeneracional, *en especial en tiempos de crisis*. Como se adelantó arriba: en una trayectoria empresarial-regional con dichas características puede quebrar una gran empresa, pero el tejido empresarial (el conjunto, la telaraña, el armazón) tendrá muchas posibilidades de subsistir³⁹.

Bibliografía

- BARRAGÁN, J. y M. CERUTTI. *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859-1940*. Monterrey: Urbis Internacional, 1993.
- CERUTTI, M. *Burguesía y capitalismo en Monterrey (1850-1910)*. México DF: Claves Latinoamericanas, 1983.
- . *Burguesía, capitales e industria en el norte de México (1850-1910)*. México DF: Alianza Editorial/Universidad Autónoma de Nuevo León, 1992.
- CHRISMAN, J., J. CHUA y P. SHARMA. «Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm». *Entrepreneurship: Theory and Practice* 31 (2005): 555-575.
- CHRISMAN, J., J. CHUA, A. PEARSON y T. BARNETT. «Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, (2010): 267-293.
- CHUA, J., J. CHRISMAN y P. SHARMA. «Defining the Family Business by Behavior». *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23(1999): 19-39.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. «Reinstalando la empresa familiar en la Economía y en la Historia. Una aproximación a debates recientes». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 17 (2003): 45-63.

³⁹ Y subsistiría a la vez una buena porción del tejido productivo, aunque dañado por la hipotética quiebra de la gran empresa.

- . *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2012.
- FLORES, O. *Monterrey Industrial (1890-2000)*. Monterrey: Universidad de Monterrey, 2000.
- LEFF, N. «El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos». *El Trimestre Económico* 3, XLI, (1974): 521-541.
- LITZ, R. «The Family Business: Toward Definitional Clarity». *Family Business Review* 8 (1995): 71-81.
- LUNA, M. «El grupo Monterrey en la economía mexicana». En J. Labastida, comp. *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*. México DF: Alianza Editorial, 1986.
- NUNCIO, A. *El grupo Monterrey*. México DF: Nueva Imagen, 1983.
- PALACIOS, L. «Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey, 1970-1982». Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2000.
- RECIO, G. «El abogado y la empresa: una mirada al despacho de Manuel Gómez Morán, 1920-1940». Tesis de doctorado, El Colegio de México, 2008.
- SHARMA, P. «An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future». *Family Business Review* 17 (2004): 1-36.
- TORRES RAMÍREZ, J. «Estrategias empresariales en México. El caso del grupo Vitró, 1982-1994». Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, 1998.

6. Empresas y grupos empresariales brasileños en perspectiva histórica

Armando Dalla Costa

Universidade Federal do Paraná, Brasil

Carlos Eduardo Drumond

Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

José María Las Heras

Universidade Federal do Paraná, Brasil

6.1. Introducción

Según indica Dalla Costa (2009), en Brasil las empresas familiares representan alrededor del 90% de las unidades económicas. Del informe *Melhores e Maiores* de la revista *Exame* (2010) se desprende que más del 50% de las grandes corporaciones que desarrollan actividades en dicho país son empresas familiares¹.

Sin embargo, este formato empresarial presenta una reducida tasa de supervivencia en el largo plazo. De acuerdo con la consultora *Hoft*, apenas el 33% de las empresas mencionadas sobreviven a la segunda generación y solo el 4% a la cuarta (Amorim 2012, 85).

Dicho esto, es relevante estudiar la evolución de las principales empresas familiares brasileñas a lo largo del siglo xx, para identificar y comprender las acciones y estrategias que les permitieron perdurar en el tiempo. En este sentido, se pretende presentar una visión amplia de estas instituciones mediante el análisis de las empresas más representativas del período analizado.

No se observa en la literatura un consenso sobre el concepto de empresa familiar. Como destacan Dalla Costa (2009) y Chua et al. (1999), existen múltiples y variadas definiciones para este tipo de unidad productiva. Por ser el concepto que mejor se adapta

¹ Los autores agradecen la colaboración de Mariana Tozo Wichinewsky y de Dalila Analy Goes Labor Hannel, estudiantes de economía en la Universidade Federal do Paraná y becarias en el programa de iniciación científica, para la confección de los cuadros sobre las 20 mayores empresas de los años 1974, 1989 y 2010.

a los fines de los autores, este trabajo adopta la definición desarrollada por Chua *et al.* (1999), quienes describen a las entidades objeto de estudio como organizaciones fundamentadas en una coalición de una o más familias con la intención de asegurar que la gestión de la empresa sea realizada de acuerdo con una visión compartida por esta/as. Así, una empresa familiar es aquella cuya gestión permite que los valores de las empresas y grupos familiares puedan perpetuarse a través del tiempo y de las generaciones.

Esta definición se aproxima a la expuesta por Dalla Costa (2009, 26)². Realizadas estas aclaraciones, el objetivo de este capítulo consiste en presentar un análisis sobre las empresas familiares brasileñas en el contexto histórico de la economía del país en los siglos XX y XXI. Es evidente que con una extensión temporal tan amplia, aspectos particulares sobre cada empresa y de la economía en cada período acaben por no ser tratados en forma detallada; sin embargo, se espera que el texto sea útil como punto de partida para investigaciones posteriores.

La clasificación de las empresas familiares fue realizada a partir del *ranking Maiores e Melhores* de la revista *Exame*, basado en el criterio de ventas, con excepción del intervalo 1890-1930 para el cual se construyó el listado considerando como parámetro el año de fundación de las empresas, sustentado en la literatura más conocida para estudios de la época, como los de Marcovith (2005, 2006, 2007); Dean (1976); Suzigan (1986); Silva (1976).

El análisis está centrado en cuatro grandes períodos. El primero se inicia con la fecha simbólica de la Proclamación de la República, 1889, y se extiende hasta la Revolución de 1930. El segundo destaca la industrialización a través de la sustitución de importaciones, entre 1930 y 1960. El tercero busca entender el papel de las empresas multinacionales, estatales y firmas privadas nacionales (en este caso la mayoría de propiedad familiar) en el ciclo denominado *milagre brasileiro* y en la gran crisis de los años ochenta. Finalmente la última parte incorpora el análisis de la

² «A empresa familiar é aquela criada pelo espírito empreendedor de um (ou vários) fundador(es), cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única (ou poucas) família(s) e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, independente da gestão encontrar-se na primeira geração ou nas subsequentes».

economía brasileña y sus empresas familiares a partir del cambio de milenio.

Se concluye con algunas reflexiones, desafíos y nuevos estudios a desarrollar, así como el detalle de las referencias utilizadas.

6.2. El crecimiento de las empresas familiares en el contexto de la evolución de la economía brasileña

Durante el siglo xx varias empresas familiares contribuyeron de manera relevante en el desarrollo e industrialización de la economía brasileña. Confirmando los datos expuestos al inicio del capítulo, muchas empresas no resistieron el paso del tiempo, de forma tal que si se observan los mayores conglomerados familiares al inicio del siglo xxi (véase cuadro 6.6), una parte importante de la historia de las empresas familiares en Brasil se encuentra ausente.

En este sentido, se busca narrar brevemente la trayectoria de algunas de ellas que, más allá de su importancia histórica, dejaron de existir. Dos ejemplos paradigmáticos son las Empresas Reunidas Matarazzo y el grupo empresarial en el área de la comunicación Diários Associados, perteneciente a Assis Chateaubriand³.

Ambos casos comparten la característica de haber sido ejemplos de innovación y comportamiento estratégico y el hecho de no haber sobrevivido en el tiempo o, para el caso de Diários Associados, haber perdido importancia relativa en relación a su posición pasada.

Si bien para ofrecer una explicación dinámica no es suficiente realizar recortes aislados de la historia de las empresas familiares en Brasil, el estudio de estas empresas será desarrollado en el marco del contexto de la historia económica brasileña. A estos fines, se identifican cuatro momentos temporales a partir de la proclamación de la República, de modo que sea posible verificar la evolución de los grupos familiares dentro de cada período y a través de ellos.

³ Para una primera aproximación sobre la vasta literatura de estos grupos, véase Morais 1994 y Costa Couto 2004^a, y Costa Couto 2004b.

6.2.1. República del Café con Leche o República Vieja: 1889-1930

El inicio de esta etapa es reconocido a partir de la proclamación de la República, en 1889, y su extensión llega hasta 1930, caracterizándose por la existencia de una economía agroexportadora sustentada, principalmente, por la producción de café. En 1929 la población del país ascendía a 33 millones de habitantes y el PIB per cápita rondaba un valor aproximado de US\$ 1.000 (dólar americano de 1990); el PIB creció a una tasa del 2,8% entre 1870 y 1929 (Bértola y Ocampo 2010, 108).

La abolición de la esclavitud en 1888 atrajo grandes cantidades de inmigrantes que se incorporaron a los cafetales, contribuyendo a la sustitución de la mano de obra esclava por la asalariada. Esta transición se produjo de forma gradual. En 1876 existían 1.600.000 esclavos negros, número que se redujo a 720.000 en 1887.

En el período comprendido entre 1870 y 1910 ingresaron al país 2.589.962 inmigrantes⁴ (la población brasileña totalizaba la cantidad de 17.434.400 habitantes en el año 1900, según datos provenientes del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, IBGE) que incorporaron sus brazos a la producción de café. Del total, 48,3% eran italianos que se radicaron, en su mayoría, en el estado de São Paulo; algunos de ellos, como se verá más adelante, se convirtieron en industriales.

Para satisfacer la demanda de un incipiente mercado interno, y financiados por las exportaciones de café, aparecieron las primeras industrias nacionales. Algunos de los establecimientos surgidos en aquella época funcionan todavía en la actualidad.

Warren Dean (1976, 16), en un reconocido estudio sobre la industrialización brasileña, menciona la existencia de 121 empresas en la ciudad de São Paulo en 1895, de las cuales 52 eran establecimientos industriales. Este autor identifica que 11 de estos establecimientos empleaban a más de 100 operarios (tres hilanderías, una fábrica de cerveza, tres de sombreros, una de fósforos, una fundición y dos talleres ferroviarios).

⁴ Datos disponibles en http://www.diasmarques.adv.br/artigo_ImigracaoEstadiao2.pdf Acceso el 30 de julio de 2012.

Otro ensayo para el año 1901 y para la misma ciudad, identificó unas 170 fábricas, 50 de las cuales generaban más de 100 puestos de trabajo (17 eran hilanderías y siete fundiciones. También existían alfarerías, fábricas de cemento, azúcar, harina de trigo, objetos de vidrio, zapatos, ropa y papel).

Las primeras décadas del siglo xx fueron significativas para la industrialización, entre 1907 y 1920 aumentaron no solo el número de empresas, sino también la producción y la cantidad de operarios empleados. El siguiente cuadro presenta los detalles de esta evolución.

CUADRO 6.1: Empresas, capital, producción, empleados y valor de la producción (Brasil, 1907 y 1920)

Año	N.º de empresas	Capital	Producción	Fuerza Motriz	Número de operarios
		(en contos de réis)	(en contos de réis)		
1907	3.258	653.555	731.292	109.284	149.018
1920	13.336	1.815.156	2.959.176	310.424	275.512

Fuente: Dean (1976). Moneda original en fuente es «contos de réis», millones de reales de la época. Véase nota 90 de este capítulo para equivalencias.

El cuadro 6.2 permite identificar las familias emprendedoras y sus fundadores⁵. De su análisis se percibe una fuerte presencia de inmigrantes y sus descendientes, tanto en la fundación como en la continuación de los negocios.

Para tener una noción de la evolución de los grupos empresariales familiares en Brasil, será comentada a continuación la experiencia de cuatro grandes de ellos localizados en diferentes puntos del país y que operaban en diversos sectores. Específicamente, serán considerados los casos de: Gerdau, metalúrgica oriunda del

⁵ Desde el punto de vista metodológico, resulta muy difícil encontrar datos sobre las empresas existentes a fines del siglo xix e inicio del xx. Por ello, tanto en los cuadros de los años 1890 y 1930 se trabajó con los datos disponibles. Faltan diversas informaciones que se encontrarán en los cuadros siguientes del texto. De cualquier manera, se decidió exponer los cuadros porque permiten presentar el inicio y los fundadores de las principales empresas familiares de cada período.

CUADRO 6.2: Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1890

Empresa	Año de fundación	Fundador	Generación	Sector de actividad
Familia Prado	1817	Antonio Prado	3	Cobrador de impuestos, comercio de ganado, de azúcar, productor de café, ferrocarriles, bancos, exportación
Casas Pernambucanas	1861	Herman Lundgren	1	Pólvora, textil
Santa Maria	1865	Marchiso, Loureiro, Silveira & Cia	1	Fábrica de tejidos de algodón
Cia. Têxtil Bernardo Mascarenhas	1872	Bernardo Mascarenhas	1	Textil
Fábrica Santa Francisca	1874	Luiz de Queiroz	1	Textil
Fábrica de Massas Cristofani	1878	Ludovico dal Portoz e Francisco Casini	1	Fábrica de pastas
Fábrica de Toldos, Colchões e Almofadas	1879	Scorzato & Cia.	1	Fábrica de toldos, almohadones y colchones
Fábrica de pianos	1881	Isidoro Nardelli	1	Fábrica de pianos
Indústrias Reunidas Matarazzo	1882	Francisco Matarazzo	1	Comercio, metalurgia, textil, banco, fábricas de aceite
Luiz Trevisan & Irmão	1886	Luiz Trevisan & Irmão	1	Licores, dulces
Fracalanza	1886	Angelo Fracalanza	1	Fábrica de escobas, cestos
Gaffrée, Guinle & Cia.	1888	Cândido Gaffrée e Eduardo Guinle	1	Fábrica de fósforos, ferrocarriles, centrales hidroeléctricas, Cia. Docas de Santos, tranvías, Banco Boa Vista
Antonio de Masso	1888	Antonio De Masso	1	Fábrica de muebles
Klabin Irmãos & Cia.	1890	Maurício Klabin	1	Tipografía, papel y celulosa
L'Artística	1890	Innocencio M. Pagani	1	Litografía
Fábrica a Vapor de Tecido e fiação de Corda e Barbante	1890	Enrico Maggi	1	Hilandería, fábrica de cuerdas y cordetes
Estabelecimento dos Irmãos Falchi	1890	Emigdio, Pamphilo, Bernardino Falchi	1	Cerámica, tejidos y betún
Cia. Empório Industrial do Norte	1891	Luiz Tarquinio	1	Textil
Indústria Votorantim	1891	Lacerda Franco	1	Textil
Sociedade Anônima Derby Club	1899	Valdomiro Gouveia	1	Textil, comercio, hidroeléctrica

Fuente: construida por los autores a partir de Marcovitch (2005, 2006 y 2007); Dean (1976); Suzigan (1986); Silva (1976).

sur del país; Casas Pernambucanas, perteneciente al ramo textil, comercial y originaria del nordeste; Klabin Papel e Celulose, procedente de la región sur, y el grupo *Votorantim*, un conglomerado empresarial inmerso en diversos sectores económicos, a partir del sudeste.

El grupo Gerdau inició sus actividades en el año 1901 con el establecimiento de la fábrica de clavos Pontas de Paris, en la ciudad de Porto Alegre. La empresa fue fundada por João Gerdau⁶ y su hijo, Hugo Gerdau, quienes aportaron un capital de 114 contos y 700.000 réis⁷ y 11 contos y 700.000 réis, respectivamente (Marcovitch 2005, 273).

Ambos, inmigrantes alemanes, llegaron a Brasil a finales del siglo XIX y se volcaron al comercio en el interior del Estado de Río Grande do Sur, actividad con la cual acumularon el capital inicial necesario para luego dedicarse a la industria.

Diversificando sus negocios, en 1914 Hugo Gerdau abrió las puertas de la Companhia Geral de Indústrias, empresa que unificaba la producción de tres fábricas de fósforos: la Jung Secco & Cia., Manoel Valente da Costa Leite y João Aydos & Cia. La primera, mayor que las demás, daba empleo a 185 operarios y producía 1.200 cajas de fósforos por día.

El origen de Casas Pernambucanas data del año 1861, cuando Herman Lundgren⁸ fundó la fábrica de pólvora Pernambuco Power Factory, que se mantuvo activa hasta el año 2001 cuando, luego del ataque al World Trade Center, Estados Unidos dejó de importar sus productos.

De acuerdo con Marcovitch (2007, 36), a los efectos de facilitar la distribución Lundgren estableció depósitos de pólvora en Bahía, Espírito Santo, Río de Janeiro, São Paulo, Paraná,

⁶ Para mayores detalles de los emprendedores de esta familia véase, entre otros, Carmo (1991), Teixeira (2001) y Werlang (2002).

⁷ La primera moneda utilizada en Brasil era la misma que la de Portugal, el real, cuyo plural era el réis (para tener una idea, los valores aproximados para 2007 de determinadas monedas en réis eran: 1 réis = R\$ 0,056; 1 conto de réis = R\$ 56,00; 900 contos de réis = R\$ 50.000,00). El 5 de octubre de 1941 Getúlio Vargas creó el cruzeiro, cada uno de estos teniendo un valor equivalente a mil réis que, a su vez, el 28 de febrero 1986 fue sustituido por el cruzado que, el 16 de marzo de 1990, volvió a llamarse cruzeiro. Finalmente, a partir del 1 de julio de 1994 entró en circulación la moneda actual, el real.

⁸ Sobre la familia Lundgren véase Alvin (1977), Góes (1963) y Stein (1979).

Santa Catarina, Rio Grande do Sur, Ceará, Maranhão, Pará y Amazonas.

Buscando ampliar sus actividades, en el año 1904 constituyó una fábrica textil. Después de su muerte, en 1907, los herederos Frederico y Arthur Lundgren asumieron el control de los negocios y al año siguiente abrieron la primera tienda de las Casas Pernambucanas. Poco tiempo después inauguraron la sucursal de la Praça da Sé, punto referencial de la ciudad de São Paulo.

Hacia 1920 la red de establecimientos se extendía hasta Porto Alegre, Florianópolis y Teresina, con aproximadamente 200 filiales que comercializaban todo tipo de productos, pero principalmente tejidos de sus propias fábricas.

Las familias Klabin (Cony y Lamarão 2001) y Lafer, ambas de procedencia lituana, son responsables de la formación de uno de los mayores grupos empresariales brasileños, las Industrias Klabin. Sus inicios se remontan al año 1890 cuando Maurício Freeman Klabin obtiene empleo desarrollando actividades de tipografía en un taller gráfico de la ciudad de São Paulo. Diez años después fundaría la empresa Klabin Irmãos e Cia, junto a sus hermanos (Salomão y Hessel) y su primo, Miguel Lafer.

En 1902 arrendaron la Fábrica de Papel Paulista, en la ciudad de Salto de Itu, iniciativa que con el aporte de sus 44 empleados permitía producir 700 toneladas de papel por año.

De acuerdo con Marcovitch (2005), en 1909 ambas familias conformaron en la ciudad de São Paulo la Companhia Fabricadora de Papel, con una inversión inicial de 1.500 contos de réis⁹. Con posterioridad a la muerte de su fundador, en 1923 asumió la gestión empresaria la segunda generación liderada por Wolff Klabin y Horacio Lafer.

Los emprendimientos asumidos por Antonio Pereira Inácio, nacido en el año 1874 en Portugal, constituyen el principal antecedente del conglomerado empresarial Votorantim.

Sus habilidades para el comercio¹⁰ le permitieron acumular un capital de 3.000 réis que luego invirtió en una tienda minorista en São Manoel, São Paulo, con solo 18 años de edad.

⁹ Véase nota 90 para equivalencia monetaria.

¹⁰ Para más detalles sobre el Grupo Votorantim, véase Caldeira (2007), Pastore

Posteriormente intentaría con negocios de diversa naturaleza en varias ciudades del interior de São Paulo. Así, en 1905 inauguró la Fábrica de Óleos Santa Helena, en Sorocaba, con equipamiento adquirido en los Estados Unidos. En 1924 reorganizó sus establecimientos: La Sociedad Anónima Industrias Votorantim incorporó las fábricas de tejidos de São Paulo, la fábrica de aceites en Sorocaba y las unidades de procesamiento del algodón. Por aquel entonces, la nueva empresa generaba alrededor de 3.400 puestos de trabajo.

En 1925, José Ermírio de Moraes, yerno de A. Pereira Inácio, asumió la dirección general del grupo, acompañado de sus cuñados João Pereira Inácio y Paulo Pereira Inácio, como directores comercial y financiero, respectivamente. La gestión liderada por esta segunda generación permitió incrementar el capital acumulado de 5.000 réis a 20 20.000 contos de réis en 1926.

6.2.2. Industrialización a través de la sustitución de importaciones: 1930-1964

«La Gran Depresión de los años treinta y las perturbaciones del comercio mundial que generó la Segunda Guerra representaron golpes fatales para el crecimiento liderado por las exportaciones» (Bértola & Ocampo 2010, 151). En este contexto surgen gran parte de las empresas familiares en Brasil.

Entre 1930 y 1964 la economía brasileña cerró sus puertas, impulsando su crecimiento casi completamente mediante la dinámica de la demanda interna, situación que permitió el inicio de un proceso industrializador.

En 1950 la población del país ascendía a más de 50 millones de habitantes y la economía crecía a elevadas tasas, perdiendo espacio relativo el modelo agroexportador frente al nuevo esquema motorizado por la industria y los servicios.

El proceso de industrialización en Brasil (al igual que en el resto de los países de América Latina) estuvo estrechamente relacionado con tres fenómenos bien determinados: la Primera Guerra Mundial, la Gran Crisis de 1929 y la Segunda Guerra Mundial. A

partir de estos acontecimientos se produjo una fuerte caída en las exportaciones de las economías latinoamericanas, situación que llevó a la reducción de aproximadamente el 50% de sus capacidades para importar bienes.

La respuesta vino de la mano del proceso de sustitución de importaciones, definido por Tavares (1977, 35) como «um processo de desenvolvimento *parcial e fechado* que, respondendo às restrições do comércio exterior, procurou repetir aceleradamente, em condições históricas distintas, a experiência de industrialização dos países desenvolvidos».

En Brasil, la experiencia de industrialización de bienes intermedios fue precedida por fuertes inversiones del Estado en la industria de base, mediante la creación de la Companhia Vale do Rio Doce, en 1943; la Companhia Siderúrgica Nacional, en 1941; y Petrobras en 1953 (Dalla Costa 2011).

A su vez, el gobierno desarrolló los instrumentos necesarios para financiar el proceso, a través del ya existente Banco do Brasil y del Banco Nacional de Desenvolvimento Económico (BNDES), fundado en 1952. Estas iniciativas fueron de fundamental importancia para que el presidente Juscelino Kubitschek pudiera llevar a cabo su plan económico conocido como «Plano de Metas» y, posteriormente, el gobierno militar implementara sus estrategias de desarrollo (primer y segundo PND), buscando concluir el proceso de sustitución de importaciones.

El gran avance de la década de 1950 fue el mencionado *Plano de Metas*, «50 años en 5». De acuerdo con Villela (2005, 55), el modelo «contemplava investimentos nas áreas de energia, transporte, indústrias de base, alimentação e educação, cujo montante orçado equivaleria a cerca de 5% do PIB no período 1957-1961».

Es en esta nueva realidad político-económica en donde se analizará a las empresas y los emprendimientos familiares.

Observando las principales firmas del período, se destaca el desarrollo de las Industrias Reunidas Matarazzo. Según explica Marcovitch (2006, 111), en la década de 1960 el grupo «empregava mais de 30.000 pessoas, distribuídas por mais de 100 empresas». Los sucesores del conde Matarazzo no fueron capaces de dar continuidad a la expansión de sus negocios y con el paso del tiempo estos se fueron debilitando, hasta entrar en quiebra algunos años después.

Una experiencia similar sucedió en el caso de Diários Associados, de propiedad de Assis Chateaubriand, empresa fundada en el año 1924. Este abogado oriundo del nordeste del país, luego radicado en Río de Janeiro, inició su carrera profesional en el periodismo para luego incursionar en el ámbito radial. Su capacidad y espíritu emprendedor le llevaron a ser pionero en el ingreso de la televisión en Brasil, actividad que le permitió construir un imperio mediático con redes de radio y televisión (Morais 1994), además de una fuerte presencia en la prensa escrita.

Al igual que en el caso de las Indústrias Reunidas Matarazzo, con el tiempo el grupo fue perdiendo espacio frente a nuevos competidores, sobre todo frente a la Red Globo de televisión, de propiedad de Roberto Marinho (7.^a mayor empresa brasileña en 2010, cuadro 6.6). Aún ocupando un modesto lugar, actualmente Diários Associados permanece en actividad, diferencia fundamental con las empresas del conde Matarazzo.

En este período también se destaca el surgimiento de empresas como Perdigão en 1934 (Tassara y Scapin 1996), y Sadia de 1944 (Fontana 1980; Teixeira 1994), que al final de la primera década del siglo XXI se fusionaron en la Brasil Foods (BRF), dando origen a uno de los mayores conglomerados alimenticios internacionales. Nietos de Atilio Fontana, fundador de Sadia, ejercen hoy en día la dirección general del grupo y controlan cerca del 12% de las acciones.

Se menciona también la creación en 1953 de JBS-Friboi, empresa que, al igual que BRF representa hoy uno de los mayores grupos productores de alimentos del mundo, superando a multinacionales tradicionales como la Thysson Foods, de origen estadounidense.

Analizando el cuadro 6.3 puede percibirse la importancia del movimiento iniciado en la década de 1930, cuando la industria pasó al primer plano de las preocupaciones de los representantes de la élite nacional.

De acuerdo con Caldeira (2008, 59-60), este proceso tuvo origen en 1928 con el *Manifesto Votorantim, Matarazzo e Klabin*, que condujo a la fundación del Centro de Indústrias do Estado de São Paulo, que contaba en su comité directivo con reconocidas personalidades como Francisco Matarazzo, Roberto Simonsen, José Ermírio de Moraes y Paulo Pereira Inácio, entre sus principales.

CUADRO 6.3: Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1930

Empresa	Año de fundación	Fundador	Generación	Sector de actividad
Família Prado	1817	Antônio Prado	4	Cobrador de impuestos, comercio de ganado, de azúcar, productor de café, ferrocarriles, bancos, exportación
Casas Pernambucanas	1861	Herman Lundgren	2	Textil, ventas minoristas
Cia. Têxtil Bernardo Mascarenhas	1872	Bernardo Mascarenhas	2	Textil
Klabin Irmãos & Cia.	1890	Maurício Klabin	2	Azulejos, papel, celulosa
Indústria Votorantim	1891	Antônio Pereira Ignácio	2	Textil, cemento, aceite vegetal
Cia. Empório Industrial do Norte	1891	Luis Tarquínio	2	Textil
Nami, Jafet & Irmãos	1896	Nami Jafet	1	Comercio
Grupo Gerdau	1901	João Gerdau	2	Fábrica de clavos, siderurgia
Indústrias Nardini	1908	Família Nardini	2	Fábrica de tornos
Cia. Frigorífica e Pastoral de Barretos	1910	Antônio Prado	2	Producción de carne congelada
Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo	1911	Francesco Matarazzo	1	Metalurgia, comercio
Metalúrgica Dedini	1920	Família Dedini	1	Fabricación y reparación de máquinas para fábricas de azúcar
Cia. Eletrometalúrgica Brasileira	1921	Flávio de Mendonça Uchôa	1	Producción de acero
Usina Queiroz Junior	1922	Queiroz Junior	1	Producción de hierro y acero
Lorenzetti & Cia.	1923	Alessandro Lorenzetti	1	Fábrica de duchas, materiales sanitarios y aparatos domésticos
Diários Associados	1924	Assis Chateaubriand	1	Comunicaciones
Organizações Globo	1924	Irineu Marinho	1	Comunicaciones
Cia Bras. de Mineração e Metalurgia	1924	Alexandre Siciliano	1	Barras de hierro, hierro plano, alambre
Genésio Queiroz & Cia	1927	Família Queiroz	1	Comercio, distribución de gas
Indústria Romi S.A.	1928	Família Romi	1	Piezas para máquinas agrícolas, tornos

Fuente: construida por los autores a partir de Marcovitch (2005, 2006 y 2007); Dean (1976); Suzigan (1986); Silva (1976).

Profundizando en el estudio de cada una de las empresas destacadas, puede observarse que la historia de Gerdau está compuesta de profundos cambios y complejos acontecimientos. En 1939 falleció Hugo Gerdau y, con esto, la segunda generación de la familia dejó la dirección de las empresas. Su hija contrajo nupcias con Curt Paul Johannpeter, un especialista en finanzas que ejercía su profesión en la Argentina, situación determinante para que el matrimonio se radicara en ese país.

De regreso en Brasil, en el año 1946, Johannpeter asumió la dirección del grupo. Al poco tiempo fue adquirida la Siderúrgica Riograndense y, en 1955, construyó la fábrica II en la ciudad de Sapucaia do Sul (Rio Grande do Sul), con una capacidad de producción de 18.000 toneladas al año.

El éxito de las Casas Pernambucanas es consecuencia de circunstancias bien definidas. De acuerdo con Marcovitch (2007, 29), además de la innegable capacidad administrativa de Herman Lundgren y sus hijos, se combinaron otras razones.

El nordeste del país era proveedor de materia prima en abundancia y de buena calidad, además de contar con mano de obra relativamente más barata que el sur. La cuestión esencial, sin embargo, residía en el sistema de distribución ideado por los fundadores, que les permitía suprimir los intermediarios y tratar directamente con los clientes a través de sus establecimientos. En estos se comercializaban tejidos de otras procedencias, pero su fortaleza se encontraba en la producción propia.

A partir de la década de 1930, con el objetivo de superar las dificultades impuestas por la precariedad en las comunicaciones, comenzó a utilizarse un manual de procedimientos elaborado en la compañía, guía que orientaba a los gerentes sobre todos los aspectos prácticos del funcionamiento del negocio.

Adicionalmente, la red innovó al lanzar una fuerte campaña publicitaria en circos y cines, en tiempos en que el *marketing* recién estaba dando sus primeros pasos. «Porteiras de fazendas, morros, pedras, postes de iluminação e lonas de circo transformaram-se, assim, nos primeiros outdoors do país»¹¹.

¹¹ <http://chimbica91.wordpress.com/2011/07/21/casas-pernambucanas/> Acceso el día 12 de agosto de 2012.

Para el caso de las *Indústrias Klabin*, la ampliación de sus negocios se produjo cuando Wolff Klabin adquirió la Manufactura Nacional de Porcelanas, en el año 1931. Según Marcovitch (2005, 208), después de recibir nuevas máquinas importadas y reformular el proceso de producción, «dez anos depois tornou-se a maior produtora de azulejos do mundo».

Buscando diversificar sus actividades en el sector del papel, W. Klabin y Horacio Lafer adquirieron en Paraná la hacienda Monte Alegre, con 144.000 hectáreas cubiertas de araucarias. Es en este lugar, en 1941, que se establecieron las *Indústrias Klabin do Paraná de Celulose SA*.

Poco tiempo después fue inaugurada la planta industrial, acontecimiento que por su dimensión e importancia contó con la presencia del entonces presidente de la República, Getúlio Vargas. Esta fábrica pasó a abastecer el 80% del mercado nacional de papel.

Wolff Klabin murió el día 15 de marzo de 1957 y su hijo mayor, Israel Klabin, conjuntamente con Horacio Lafer y otros miembros de la familia continuaron al frente de los negocios. Horacio Lafer falleció en 1965 y sus herederos asumieron su función en el grupo.

La expansión en las actividades del grupo Votorantim cobró fuerte impulso durante las décadas de 1940-1950, a partir de la incursión en diversos sectores y otras regiones, además de São Paulo. En 1938 ingresó en la producción de acero y al año siguiente al ramo de la siderurgia, con la usina Barra Mansa, en Río de Janeiro.

Dos años después la empresa inició la construcción de una fábrica de cemento en la ciudad de Itajaí, Santa Catarina, para luego, en 1944, inaugurar una nueva planta productora de este insumo en Pernambuco.

Esta diversificación sectorial y territorial terminó con la adquisición de la fábrica de papel Pedras Brancas en el Estado de Rio Grande do Sul, con la Cimento Portland Rio Branco, en Paraná y con la entrada en el sector del azúcar mediante la compra de la usina São José en Igarassu, en Pernambuco.

Tras la muerte de Antônio Pereira Ignácio, en 1951, Antonio Ermírio de Moraes asumió el comando del grupo¹².

¹² http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx. Acceso el día 4 de septiembre de 2012.

6.2.3. Brasil se industrializa con la ayuda de empresas multinacionales, estatales y privadas de capital nacional: 1964-1990

A partir de la década de 1960 se observa un estímulo directo por parte del Estado para promover la llegada de capital extranjero, la inversión pública y el emprendimiento privado.

Entre las políticas gubernamentales implementadas destacamos el I y II Plan Nacional de Desarrollo (PND). El primero tuvo lugar durante la gestión de Emílio Garrastazu Médici (1972-1974) y estableció como objetivos el desarrollo de grandes proyectos de integración (transportes, corredores de exportación, telecomunicaciones; puente Río de Janeiro-Niterói; carretera transamazónica; hidroeléctricas de Três Mariás e Itaipú), la estructuración de planes especiales de desarrollo regional, y la expansión de las inversiones estatales, entre los puntos más relevantes.

El segundo, vino a complementar las políticas del plan anterior, buscando profundizar el proceso de sustitución de importaciones. Fue implementado por Ernesto Geisel (1974-1979) para fomentar el desarrollo de las industrias de base, bienes de capital, energía y obtener la autonomía en ciertos insumos básicos. También incluyó el desarrollo científico y tecnológico a través de políticas específicas como el Primer Plan Nacional de Post Grado¹³.

Según indican los datos expuestos por Bértola y Ocampo (2010), en 1980 la población brasileña superó los 120 millones de habitantes, tornándose un país más urbano que agrario. De acuerdo con Castro (2005, 143) «no período de 1950-1980, o PIB brasileiro cresceu a uma taxa média de 7,4% ao ano».

Este crecimiento, obtenido en gran medida gracias a los planes económicos impulsados, permitió el progreso de las empresas familiares, estatales y multinacionales, principales actores que contribuyeron para desarrollar y cambiar el perfil de la economía nacional, tanto en el período denominado *milagre brasileiro*¹⁴ como posteriormente, durante los años 1980-1990.

¹³ Datos del I y II PND disponibles en <http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/1369PlanejBr1946-2005.pdf> Acceso el día 16 de agosto de 2012.

¹⁴ Entre 1968 y 1973 el PIB creció a una tasa promedio anual superior al 10%, razón por la cual dicho período fue denominado de «milagro brasileño».

CUADRO 6.4: Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1974

Empresa	Año de fundación	Ventas	Generación	Sector de actividad
		(en Cr\$ 1000)		
Varig-S.A. Viação Aérea Rio-Grandense	1927	1.617.324	n.d.	Transporte aéreo
S.A. Inds. Reunidas F. Matarazzo	1911	1.450.673	3. ^a	Ventas al por mayor
Eletroradiobraz S.A.	1949	1.383.530	n.d.	Supermercado
Supermercados Pão de Açúcar S.A.	1959	1.206.069	1. ^a	Supermercado
Copersucar	1959	1.200.000	n.d.	Ventas al por mayor (alcohol, azúcar, etanol)
Construções e Comércio Camargo Correa S.A.	1939	1.022.510	2. ^a	Construcción, siderurgia
Mesbla S.A.	1912	930.098	n.d.	Ventas minoristas
Casas Sendas Com. Ind. S.A.	1960	925.168	2. ^a	Ventas minoristas
Cia. Cervejaria Brahma	1888	845.847	n.d.	Bebidas
Arthur Lundgren Tecidos S.A. (Casas Pernambucanas)	1908	827.000	4. ^a	Ventas minoristas
Hermes Macedo S.A.	1932	720.000	1. ^a	Ventas minoristas
Cia. Siderúrgica Mannesmann	1952	684.892	n.d.	Siderurgia
Construtora Norberto Odebrecht S.A.	1944	648.802	3. ^a	Construcción y petroquímica
Construtora Andrade Gutierrez S.A.	1948	611.017	1. ^a	Construcción
S.A. Indústrias Votorantim	1891	610.689	3. ^a	Cemento, otros
Abril S.A. Cultural e Industrial	1950	604.710	2. ^a	Grupo de medios
Cia. Ultragás S.A.	1937	521.360	3. ^a	Derivados de petróleo
Paes Mendonça S.A.	1959	520.000	n.d.	Supermercado
Cia. Industrial de Conservas Alimentícias – CICA	1941	496.504	n.d.	Productor agrícola
C.R. Almeida S.A. Engenharia e Construções	1958	459.349	2. ^a	Construcción

Fuente: elaborada por los autores a partir de la Revista EXAME, *Mayores y Mejores* (1974).

CUADRO 6.5: Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1989

Empresa	Año de fundación	Ventas	Generación	Sector de actividad
		(en Cr\$ 1000)		
Supermercados Pão de Açúcar S.A.	1959	2.425.172	2. ^a	Supermercado
Construtora Norberto Odebrecht S.A.	1944	1.976.632	3. ^a	Construcción y petroquímica
Varig-S.A. Viação Aérea Rio-Grandense	1927	1.880.637	n.d.	Transporte aéreo
Construções e Comércio Camargo Correa S.A.	1939	1.257.037	2. ^a	Construcción, siderurgia
C.R. Almeida S.A. Engenharia e Construções	1958	1.144.836	2. ^a	Construcción
Ceval Alimentos S.A.	1972	1.135.190	n.d.	Alimentos
Mesbla S.A.	1912	1.071.176	n.d.	Ventas minoristas
Casas Sendas Com. Ind. S.A.	1960	992.260	2. ^a	Ventas minoristas
Construtora Andrade Gutierrez S.A.	1948	982.887	1. ^a	Construcción
Paes Mendonça S.A.	1959	934.577	n.d.	Supermercado
Cia. Cervejaria Brahma	1988	779.044	n.d.	Bebidas
Mendes Júnior S.A.	1953	722.453	2. ^a	Construcción
Bompreço	1966	714.434	n.d.	Supermercado
Sadia Concórdia S.A.	1944	688.845	3. ^a	Alimentos
Casas da Banha	1955	663.058	n.d.	Supermercado
Arthur Lundgren Tecidos S.A. (Casas Pernambucanas)	1908	630.212	4. ^a	Ventas minoristas
CCE	1964	618.391	1. ^a	Electrónica
Cofap	1950	615.696	n.d.	Autopartes
Klabin Fabricadora	1899	603.234	1. ^a	Papel y celulosa
Perdigão Agroindustrial	1934	595.910	2. ^a	Alimentos

Fuente: elaborada por los autores a partir de la Revista EXAME, *Mayores y Mejores*, 1989.

Como resultado puede observarse la reducción de la participación de los bienes básicos en el conjunto de las exportaciones, de un 65% en 1973 a un 32% en 1984 (Castro 2005). Esta variación fue compensada por el incremento del peso relativo de los bienes manufacturados, que pasaron del 23% al 56%. El cuadro 6.4 es un reflejo de los emprendimientos familiares en el período.

Al igual que las demás economías latinoamericanas, la brasileña transitó por una serie de dificultades entre los años 1980 y mediados de la década de 1990. Sobresalen el elevado índice de la deuda externa, procesos de hiperinflación y un bajo crecimiento del producto interno bruto.

Hacia comienzos de los años noventa, se identifica una fuerte presencia de los emprendimientos familiares en los sectores alimenticios y en la construcción civil. Con relación a los primeros, se destacan los supermercados Pão de Açúcar, Casas Sendas, Paes Mendonça, Bompreço, Casas da Banha, y los grupos productores de alimentos Ceval, Sadia y Perdigão. Las constructoras también se fortalecieron en el período, entre ellas Norberto Odebrecht, Camargo Corrêa, C.R. Almeida y Andrade Gutierrez.

El crecimiento de estas empresas se produjo tanto en el mercado interno como puertas afuera. Las empresas que tuvieron dificultades para colocar su producción en el ámbito local comenzaron un tímido proceso de internacionalización, como Sadia que llevó a cabo sus primeras exportaciones en 1963, o las constructoras que intensificaron su participación en el exterior a partir de la década de 1980.

Del análisis de la evolución de las empresas seleccionadas en el texto, se percibe que en el período 1960-1990 el grupo Gerdau estuvo orientado hacia el escenario nacional, expandiendo su actuación en diversos sectores y regiones. En este sentido, montó una fábrica de alambre en São Paulo, una central siderúrgica en Pernambuco y otras en Río de Janeiro y Paraná.

Durante la etapa de privatización de la economía el grupo fortaleció su presencia mediante la adquisición de la central Barão de Cocais en Minas Gerais y de la Usiba, en Bahía. Un aspecto determinante para el crecimiento del grupo fue el inicio del proceso de internacionalización en 1980, a través de la incorporación de la siderúrgica Laisa, en Uruguay. Pasada casi una década de aprendizaje, en 1989 adquirió otra unidad, la Courtice Steel en Canadá¹⁵.

Para el caso de las Casas Pernambucanas debe destacarse que llegaron a tener aproximadamente 800 sucursales y 40.000 em-

¹⁵ Datos disponibles en <http://www.gerdau.com/sobre-gerdau/memoria-gerdau-linha-do-tempo.aspx>. Acceso el día 4 de septiembre de 2012.

pleados¹⁶. En 1970 estuvo entre las primeras empresas de ventas al por menor en ofrecer crédito y financiamiento propio. Sin embargo, al igual que otras firmas familiares, no resistió la disputa entre sus herederos en las décadas posteriores. A raíz del conflicto, las operaciones desarrolladas en los Estados de Pernambuco y Ceará desaparecieron. Los negocios en Río de Janeiro quebraron. Solo la Arthur Lundgren Tecidos, con operaciones en São Paulo, prosperó y continuó compitiendo con los grandes *players* del comercio minorista.

En los primeros años de la década de 1960 el grupo Klabin Irmaõs & Companhia intensificó el proceso de diversificación sectorial y ocupación del territorio nacional¹⁷, a partir de la constitución, en 1961, de la Unidad Vila Anastácio (São Paulo), considerada su capacidad de producción de papel como la mayor de América Latina.

En 1969 se iniciaron las actividades de la fábrica Papel e Celulose Catarinense, en Lages (Santa Catarina), industria pionera en el país en el blanqueamiento de celulosa por el proceso de dióxido de cloro. En 1973 comenzó la producción de la empresa Papelão Ondulado do Nordeste, Goiana (Pernambuco), precursora en la fabricación de celulosa a partir del bagazo de caña de azúcar.

Con la promulgación de la nueva Ley de Sociedades Anónimas, en 1979, se estableció el Consejo de Administración, integrado por los accionistas de la empresa. A partir de esto, se produjo un proceso de profesionalización del grupo, con directorios elegidos por el Consejo.

Durante las décadas de 1960-1980, la corporación Votorantim continuó su trayectoria de crecimiento y diversificación. Constituyó fábricas de cemento en todo el país, desde el sur hacia el nordeste del país, y extendió sus actividades para sectores como la producción de jugo de naranja y la construcción de centrales hidroeléctricas y de fábricas de papel y celulosa.

¹⁶ Las informaciones sobre las Casas Pernambucanas fueron consultadas en <http://chimbica91.wordpress.com/2011/07/21/casas-pernambucanas/> Acceso el día 4 de septiembre de 2012.

¹⁷ <http://www.klabin.com.br/es-es/paginas/historia> Acceso el día 4 de septiembre de 2012.

Un momento crucial de la historia del grupo fue la transición entre la primera y la segunda generación. En 1973, luego del fallecimiento de José Ermírio de Moraes, sus hijos asumieron la gestión de las empresas. José Ermírio de Moraes hijo contrajo la responsabilidad por el sector del cemento; Antonio se adjudicó el área de los metales; Ermírio Pereira de Moraes la nitroquímica, y su yerno, Clovis Scripilliti, tomó el control de los negocios en el nordeste del país¹⁸.

6.2.4. De la privatización a la internacionalización de las empresas familiares brasileñas: 1990-2010

Durante el período 1980-1994 uno de los principales problemas que enfrentó la economía brasileña fue el control de la inflación. En estos 15 años se implementaron seis planes, a saber: *i) Cruzado* (1986); *ii) Bresser* (1987); *iii) Verão* (1989); *iv) Collor I* (1990), y *v) Collor II* (1991). En lo inmediato todos cumplieron sus objetivos, pero no consiguieron hacerlo en el largo plazo. Sirvieron, sin embargo, como experiencia para el *Plano Real* (1994), que incorporó las lecciones de los anteriores e inauguró una nueva era del control de la inflación en el país.

A inicios de la década de 1990 el contexto económico estaba determinado por una inflación elevada, apertura comercial y la ejecución de un plan nacional de desestatización. El proceso privatizador no avanzó demasiado en los gobiernos de los presidentes Fernando Collor e Itamar Franco (1990-1994), vendiéndose 33 empresas estatales. Los principales sectores privatizados, según apunta Giambiagi (2005), fueron los de la siderurgia, petroquímica y fertilizantes, y el total de ingresos obtenidos alcanzó la suma de 8,6 mil millones de dólares, con transferencia para el sector privado de 3,3 mil millones en deudas.

Posteriormente, en el transcurso de los dos gobiernos de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), el modelo privatizador acumuló ingresos que alcanzaron aproximadamente los 100.000 millones de dólares (Giambiagi 2005, 187). Este esquema modificó de raíz el trípode que había sustentado el desarrollo económico

¹⁸ Acceso el día 4 de septiembre de 2012. http://www.memoriavotorantim.com.br/NossaHistoria/linha_do_tempo/Paginas/Linhadotempo.aspx

anterior, basado en multinacionales, empresas estatales y firmas privadas nacionales.

A partir de estos cambios, se configuró una nueva fase en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas. Entre ellas, Petrobras y el Banco do Brasil, propiedad del Estado, que comenzaron su internacionalización en la década de 1970 y vislumbraron en ese entorno una oportunidad para fortalecer su presencia en el exterior.

Sin embargo, las experiencias más representativas ocurrieron con los grandes grupos familiares. De acuerdo con Canuto, Rabelo y Silveira (1997), a lo largo de los años noventa cuatro cambios institucionales y de política económica se constituyeron en los vectores de la reestructuración productiva: *i*) la liberalización comercial y financiera; *ii*) el programa de integración de los países del Mercosur; *iii*) la implementación del *Plano Real*, y *iv*) el programa de privatizaciones.

Otros factores adicionales que permitieron la incursión de los conglomerados familiares en el mercado externo fueron: *a*) la política de distribución del ingreso promovida durante los gobiernos Lula da Silva (2003-2010); *b*) el fortalecimiento del mercado interno; *c*) la disminución de la miseria y de la pobreza, permitiendo incorporar a la economía nacional más de 30 millones de nuevos consumidores, y *d*) el aumento de operaciones en la Bolsa de Valores (Bovespa), posibilitando incrementar el financiamiento a las empresas, y *e*) el nuevo papel del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), que contribuyó para la conformación de grupos con potencial para convertirse en *players* internacionales.

A través del cuadro 6.6 es posible verificar que se produjo un fortalecimiento de los grupos tradicionales que ya actuaban en el exterior. Al mismo tiempo se observa la presencia de empresas recientes que cuentan con un proceso sólido de internacionalización.

Entre los grupos tradicionales podemos destacar tanto Gerdau como las constructoras Norberto Odebrecht y Camargo Corrêa. De las experiencias siguientes merecen ser destacadas JBS-Friboi, que inició su proceso de internacionalización en el año 2005 y que actualmente se posiciona como la mayor empresa mundial de carne de bovinos.

CUADRO 6.6: Brasil, 20 mayores empresas familiares en 2010

Empresa	Año de fundación	Ventas		Generación	Presidente	Sector de actividad
		(en US\$ millones)	(en US\$ millones)			
Braskem SA*	2002	13.070,00		3	Carlos Jose Fadigas de Souza Filho	Petroquímico
Pão Açúcar	1952	10.786,00		2	Abílio dos Santos Diniz	Supermercado
Cia. Siderúrgica Nacional	1946-1993	8.223,40		2	Benjamin Steinbruc	Metalurgia
JBS-Friboi	1953	7.975,50		2	Wesley Mendonça Batista	Alimentos
Cosan	1936	7.421,80		4	Rubens Ometto Silveira Mello	Energía, alimentos, logística, infraestructura
TAM	1976	7.142,90		2	Líbano Miranda Barroco	Aviación
Gerdau Aços Longos	1901	6.014,50		5	André Bier Gerdau Johannpeter	Metalurgia
Globo	1965	4.814,30		2	Roberto Irineu Marinho	Telecomunicaciones
Gol Varig	2001	4.508,70		1	Constantino de Oliveira Jr	Aviación
Alesat Combustíveis	1996	4.394,70		1	Marcelo Henrique Ribeiro Alecrim	Ventas minoristas de combustibles
Natura	1969	4.004,30		1	Alessandro Giuseppe Carlucci	Perfumes, cosméticos
Norberto Odebrecht	1944	3.773,00		3	Marcelo Bahia Odebrecht	Construcción y petroquímica
Camargo Corrêa	1939	3.246,10		2	Vitor Hallack	Construcción, siderurgia
Gerdau Acominas	1986	3.178,70		5	André Bier Gerdau Johannpeter	Siderurgia
Magazine Luiza	1957	3.084,50		2	Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues	Ventas minoristas
Suzano Papel	1924	2.990,20		3	Antônio Maciel Neto	Papel, celulosa
Klabin	1889	2.792,60		3	Fabio Schvarzman	Papel, celulosa
Casas Pernambucanas	1908	2.632,40		3	Anita Louise Harley	Ventas minoristas
Amil	1978	2.602,40		1	Edson de Godoy Bueno	Asistencia médica
Weg Equipamentos	1961	2.599,20		2	Harry Schmelzer Júnior	Motores, equipamientos

* La empresa está en la tercera generación y comenzó en el año 2002 porque los mayores accionistas pertenecen a la familia Odebrecht.

Fuente: elaborada por los autores a partir de la Revista EXAME, *Maiores y Melhores*, 2010.

De acuerdo con Dalla Costa (2011, 153), el grupo poseía «uma capacidade instalada para abater 65,2 mil cabeças/dia. Tinha 22 plantas industriais no Brasil, 6 na Argentina, 16 nos Estados Unidos, 10 na Austrália e 10 na Itália, empregando, no mundo, 125 mil pessoas»¹⁹.

El papel del BNDES fue de fundamental importancia para el financiamiento de las empresas. La institución cerró el año 2011 con un total de préstamos cercano a los 139,7 mil millones de reales²⁰ y los recursos direccionados para pequeñas y medianas empresas y personas físicas alcanzaron el récord del 36% del total prestado, democratizando así el financiamiento.

A su vez, en la última década el BNDES ofreció recursos a los grandes conglomerados nacionales que estuviesen en condiciones de internacionalizarse²¹. En este sentido merecen ser destacados los aportes del BNDES para la conformación de Brasil Foods y en el fortalecimiento de algunos grupos como Friboi, Marfrig y Gerdau, por mencionar los casos más significativos.

A continuación, será expuesta la situación actual de las cuatro empresas que fueron analizadas a lo largo del texto.

El grupo Gerdau llegó al centenario gestionado por la quinta generación de dirigentes de la familia, bajo la conducción de André Bier Gerdau Johannpeter. Gracias a su crecimiento en el mercado interno y externo arribó al año 2011 con una estructura de más de 337 unidades industriales y una presencia en alrededor de 100 países. La facturación de la compañía alcanzó los 35,4 mil millones de reales, con ganancias por 2,1 mil millones.

De acuerdo al origen de los ingresos a Brasil corresponde el 35,9%, a Norteamérica un 30,5%, 12,4% a América Latina y el 21,2% restante a las operaciones desarrolladas en otros países (Gerdau, Informe Anual 2011, 5-28).

¹⁹ El texto de Dalla Costa (2011) relata otros ejemplos de internacionalización de empresas familiares brasileñas, como Gerdau, Marcopolo, Randon, JBS-Friboi, BRF-Brasil Foods y Marfrig.

²⁰ <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaio/21512-ajustes-no-bndes.shtml> Acceso el día 4 de septiembre de 2012.

²¹ Para más informaciones sobre el papel del BNDES en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas véase, entre otros, Alem e Cavalcanti (2005); Carvalho, Studart, Alves Jr (2002); Multinacionais... (2010); Dalla Costa, Souza Santos (2010); Instituto Alvorada (2011).

Con el eslogan «tudo para sua casa», las Casas Pernambucanas iniciaron la segunda década del siglo XXI bajo la dirección de Anita Louise Harley, perteneciente a la tercera generación de la familia. La facturación obtenida en 2011 por el grupo se aproximó a los 3,8 mil millones de reales, con ganancias de 100 millones, obtenidas a través de una red de 283 sucursales atendidas por sus 15.000 empleados²². De las cuatro empresas estudiadas en el texto, es la única que no se aventuró en el mercado internacional.

Fábio Schvartsman, perteneciente a la tercera generación, se encuentra al frente del grupo Klabin gerenciando operaciones que desarrollan 16 unidades fabriles instaladas en ocho estados brasileños y una en la Argentina. La empresa posee oficinas comerciales en nueve estados de su país de origen, una filial en los Estados Unidos y un distribuidor logístico en Europa, además de representantes en el resto del mundo. Cerró el año 2011 con un plantel de 13.831 empleados, de los cuales 8.556 son propios, 5.140 subcontratados y 135 pasantes y jóvenes aprendices.

Comercializó 1.739.000 toneladas de papeles y embalajes, facturando un valor cercano a los 3.889 millones de reales con ganancias de más de 183 millones (Klabin, Informe Anual 2011, 13).

Votorantim inició la segunda década del siglo XXI con una estructura de capital 100% nacional, operando en más de 15 países, e inmersa en los siguientes campos de actuación: *i*) cemento, concreto y productos complementarios; *ii*) minería, metalurgia, acero, aluminio, zinc y níquel; *iii*) celulosa; *iv*) autogeneración de energía, y *vi*) producción de jugo concentrado de naranja.

Tales actividades son desarrolladas a través de 56 fábricas, 44 minas, 111 plantas de concreto y 52 centros de distribución, además de 35 generadoras hidroeléctricas. La totalidad de operaciones le permitió al grupo obtener una facturación de 23,7 mil millones de reales con ganancias de 1,3 mil millones, contribuyendo a los ingresos del grupo de acuerdo a la siguiente estructura: cemento, 41%; metales, 33%; siderurgia, 12%; celulosa, 11%; otros, 3% (Votorantim, Informe Anual 2011, 20, 21 y 65).

²² Datos disponibles en <http://chimbica91.wordpress.com/2011/07/21/casas-pernambucanas/> Acceso el día 5 de septiembre de 2012.

Actualmente el grupo cuenta con un equipo de 38.700 empleados y otros 36.700, subcontratados distribuidos entre sus plantas fabriles de la Argentina, Bolivia, Canadá, Chile, China, Colombia, Estados Unidos, Paraguay, Perú, Portugal y sus unidades comerciales y de logística en Australia, Austria, Bélgica, Hungría y Suiza.

6.3. Consideraciones finales

A través del siglo xx la economía brasileña experimentó una serie de transformaciones que le permitieron dejar atrás su perfil inicial netamente agroexportador para ceder espacio hacia una economía industrial y de servicios.

Las iniciativas productivas emprendidas por determinados grupos familiares fueron surgiendo a partir de la transición del trabajo esclavo hacia el asalariado a finales del siglo xix, con la llegada de los inmigrantes. Sin embargo, buena parte de estas empresas se formaron a partir de los años treinta, cuando la industria pasó a tener prioridad entre los gobernantes y la élite económica nacional.

Analizando los últimos cuadros del texto puede percibirse que actualmente coexisten grupos familiares tradicionales como Gerdau, Casas Pernambucanas, Klabin y Votorantim, con más de 100 años de historia, junto con importantes empresas jóvenes, impulsadas por un escenario reciente de la economía brasileña. Sobre estas últimas se destaca Marfrig, que inició sus actividades en el siglo xxi; a los grupos Natura y O Boticário en el ramo de los perfumes y cosméticos; Gol y Tam en el sector aéreo; Organizações Globo en telecomunicaciones, para mencionar algunas de las más renombradas.

Por su parte, se distingue en el cuadro 6.6 (2010) la presencia de dos mujeres en la Presidencia de Magazine Luiza y de Casas Pernambucanas. Si bien desde el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial la inserción de la mujer en el ámbito laboral, en todo tipo de actividades, constituye un fenómeno creciente, aún no es frecuente que ocupen puestos de mando en las empresas, sobre todo si observamos a las empresas familiares.

Hechas estas observaciones generales, a continuación se describen los límites y desafíos que se presentaron a lo largo de la elaboración del texto.

La primera cuestión se refiere a la producción e industrialización de café. Por siglos, Brasil ha detentado la posición de mayor productor y exportador de este producto; sin embargo, no existe en el país algún grupo empresarial, familiar o no, de capital nacional, que sea dominante en este ramo.

Sobre esto se advierte un vacío en la historiografía a la hora de comprender mejor por qué ninguno de los grupos familiares considerados no se ha interesado en los beneficios proporcionados por el cultivo del café, actividad para la cual el país siempre ha presentado nítidas ventajas comparativas.

Otro sector industrial en donde no se observa participación local es el automotor. Sistemáticamente, desde la década de 1940 las empresas nacionales que surgieron no consiguieron romper la barrera de ingreso a esta industria, dominada por las multinacionales.

Actualmente Brasil se ha convertido en uno de los mayores mercados de automóviles en el mundo, por lo que una propuesta prometedora de estudio podría ser la de identificar el porqué de la ausencia de firmas familiares en ese sector, estudio que, entre otros aspectos, debería incluir un análisis comparativo considerando países con fuerte presencia de grupos familiares en la producción de este tipo de vehículos.

Ampliando la discusión sobre la evolución del rubro, aparece la particularidad de dos corporaciones familiares actualmente internacionalizadas: Marcopolo y Randon. Ambas actúan en franjas del sector que no han atraído el interés de las multinacionales, la primera produciendo carrocerías para ómnibus y la segunda complementos para camiones.

Dicho esto, la propuesta de investigación sugerida *supra* podría incluir el interrogante de por qué ninguna de ellas, considerando el éxito relativo en sus ramos de actuación, no entró en el tradicional sector de automóviles, camiones y ómnibus.

Sin ánimo de restarle importancia a los temas de investigación expuestos, los autores concuerdan en la necesidad de resaltar el desafío de comprender correctamente el papel del

«empresario schumpeteriano» en las grandes empresas familiares de Brasil.

No faltan ejemplos de este modelo de emprendeduría, solo basta recordar las experiencias de Francisco Matarazzo y de Assis Chateaubriand, que actuaron en el siglo xx y representan bien el papel del empresario innovador. Si bien el texto no llega a profundizar esta temática, es una vertiente muy importante que está aún poco explorada en la literatura.

Un valioso aporte para enriquecer este estudio es la inclusión del análisis sobre las estrategias de internacionalización de los grupos empresariales familiares brasileños. En este sentido existen diversas experiencias, como JBS-Friboi, Gerdau, Natura, Odebrecht, Votorantim, que se destacan y, por lo tanto, deberán ser consideradas a la hora de entablar futuros trabajos.

Merecen también ser incorporados en la agenda de investigación aspectos tales como la existencia de algún patrón estratégico común que haya sido adoptado por los grupos supervivientes. Grandes grupos familiares brasileños, como las Industrias Reunidas Matarazzo, quebraron. ¿Qué componente diferenció a los grupos que desaparecieron de los exitosos?

Otro punto presente a la hora de complementar el análisis proviene de la relación entre las empresas familiares y el Estado. En la mayoría de los países del mundo, el vínculo se manifiesta ya sea mediante la presencia directa de empresarios en la política como en la forma de acuerdos y financiamientos.

Para el caso brasileño, empresas como Odebrecht y Camargo Corrêa ejercieron un papel crucial en la realización de proyectos importantes para el desarrollo económico del país. Por su parte, grupos como JBS-Friboi y Gerdau tuvieron en los últimos años un apoyo significativo del Estado en sus estrategias de internacionalización.

Finalmente, es preciso señalar que la mayor contribución del capítulo constituye también una de sus debilidades. El intervalo temporal considerado permitió obtener una visión panorámica sobre la historia de las empresas familiares del país; sin embargo, cada uno de los períodos es como una fuente de investigación en sí misma, aspecto que puede ser profundizado de manera más detenida en el futuro.

Bibliografía

- ALEM, A. C. y C. E. CAVALCANTI. «O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões». *Revista do BNDES* 24, vol. 12 (Diciembre 2005): 42-76.
- ALVIM, R. *A sedução da cidade. Os operários camponeses e a fábrica dos Lundgren*. Río de Janeiro: Graphica, 1977.
- AMORIM, L. *Recomeço aos 100 anos*. Fundada em 1910, a vinícola gaúcha Salton reformulou a gestão para sobreviver ao período mais crítico de sua história, a morte de seu presidente em 2009. *Revista Exame*. São Paulo: abril, edição 1.010, ano 46, n. 3, (22 de febrero de 2012): 84-86.
- AQUINO, C., org. *História empresarial vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos*. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988.
- BÉRTOLA, L. y J. A. OCAMPO. *Desarrollo, Vaivenes y Desigualdad: una Historia Económica de América Latina desde la Independencia*. Madrid: SEGIB, 2010.
- BRESSER PEREIRA, L. C. *Empresários e administradores no Brasil*. 2.^a ed. São Paulo: Brasiliense, 1974.
- CALDEIRA, J. *Votorantim. Uma história de trabalho e superação*. São Paulo: Mameluco, 2007.
- CANUTO, O., F. M. RABELO y J. M. SILVEIRA. «Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira». *Revista Paranaense de Desenvolvimento Econômico*, Set/Dez. (1997): 33-52.
- CARDOSO, F. H. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. 2.^a ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1971.
- CARVALHO, C. E., R. STUDART y A. J. ALVES JR. «Desnacionalização do setor bancário e financiamento das empresas: a experiência brasileira recente». *IPEA, Textos Para Discussão* n.º 882, 2002.
- CARMO, VITÚ DO. «Curt Heinrich Paul Johannpeter». En *Pense Grande*, vol. 2. São Paulo: Prêmio Editorial, 1991.
- CASTRO, LAVÍNIA BARROS DE. «Privatização, abertura e desindexação: a primeira metade dos anos 90». En Giambiaggi, Fabio et. al. *Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)*. Río de Janeiro: Elsevier (2005): 141-165.
- CENTRE INDUSTRIEL DU BRÉSIL. *Le Brésil, ses richesses naturelles, ses industries*. París, 1909, 3 vols.
- CHUA, J., J. CHRISMAN y P. SHARMA. «Defining the Family Firm by Behavior». *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23, 4 (1999): 19-39.
- CONY, C. H., S. LAMARÃO y W. KLABIN. *A trajetória de um pioneiro*. Río de Janeiro: FGV, 2001.
- COSTA COUTO, R. *Matarazzo: A travessia*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2004a.
- . *Matarazzo: Colosso brasileiro*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2004b.
- DALLA COSTA, A. *Sucessão e sucesso nas empresas familiares*. 4. Reimp. Curitiba: Juruá, 2009.
- . *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá, 2011.
- DALLA COSTA, A. y E. R. DE SOUZA SANTOS. «Internacionalização de empresas brasileiras: restrições de financiamento e papel do BNDES». *Revista Economia & Tecnologia*. Ano 06: 23 (oct/dic. de 2010): 167-174.
- DEAN, W. *A industrialização de São Paulo (1880-1945)*. 2.^a ed. São Paulo: Difel, 1976.
- ESTADÃO. «Multinacionais brasileiras já investiram mais de US\$ 8 bilhões no exterior desde o início do ano até maio de 2010». Dados disponíveis em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100529/not_imp558378,0>. Acesso em: 14 nov. 2010.
- EXAME. *Melhores & Maiores*. São Paulo: Editora Abril, 2010.

- FONTANA, A. *História da minha vida*. Petrópolis: Vozes, 1980.
- FONTANA, Y. M. *Como fritar as Josefinas. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. 5.ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- GERDAU. *Relatório Anual, 2011*. Disponible en <http://www.gerdau.com.br/relatorio-gerdau/2011/ra-br/download/RA2011-GERDAU-Completo.pdf> Acceso en: 05 set. 2012.
- GÓES, P. DE. *Um sueco emigra para o Nordeste*. Río de Janeiro: José Olympio, 1963.
- GREMAUD, A., M. A. VASCONCELLOS y R. TONETO JUNIOR. *Economia Brasileira Contemporânea*. 4.ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERMANN, J. «Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: o II PND e a crise da dívida externa (1974-1984)». En Giambiagi, Fábio et. al. *Economia Brasileira Contemporânea*. Río de Janeiro: Elsevier (2005): 93-115.
- INSTITUTO ALVORADA. *O papel do Estado na formação de grandes conglomerados nacionais, 2011*. En: http://institutoalvorada.org/wp-content/uploads/2010/04/conglomerados_alvorada.pdf Acceso en: 29 ago. 2012.
- KLABIN. *Relatório Anual, 2011*. <http://www.klabin.com.br/arquivo/document/RS2011-PT.pdf> Acceso en: 05 sept. 2012.
- LEVI, D. *A família Prado*. São Paulo: Cultura 70, 1977.
- MARCOVITCH, J. *Pioneiros e empreendedores. A saga do desenvolvimento no Brasil*, vols. I, II, III. São Paulo: Saraiva/Edusp, 2005, 2006, 2007.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO. *Recenseamento do Brasil. 1º de setembro de 1920*. Río de Janeiro, 1922-1929, 13 volumes.
- MORAIS, F. Chatô. *O rei do Brasil, a vida de Assis Chateaubriand*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- PASTORE, J. *Antonio Ermírio de Moraes. Memórias de um diário confidencial*. São Paulo: Planeta, 2013.
- PETRONE, M. T. S. *O Barão de Iguape, um empresário da época da independência*. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1976.
- RIBEIRO JUNIOR, A. *A privataria tucana*. São Paulo: Geração Editorial, Coleção história agora; v. 5, 2011.
- SILVA, S. *Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil*. São Paulo: Alfa-Omega, 1976.
- SUZIGAN, W. *A indústria brasileira: origem e desenvolvimento*. São Paulo: Braziliense, 1986.
- STEIN, S. *Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil, 1850-1950*. Río de Janeiro: Campus, 1979.
- TASSARA, H. y A. SCAPIN. *Perdigão. Uma trajetória para o futuro*. Videria: Empresa das artes, 1996.
- TAVARES, M. DA C. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. 6.ª ed. Río de Janeiro: Zahar, 1977.
- TEIXEIRA, F. *Chama empreendedora. A história e a cultura do Grupo Gerdau 1901-2001*. São Paulo: Prêmio Editorial, 2001.
- . *Sadia. 50 anos construindo uma história*. São Paulo: Prêmio Editorial, 1994.
- VILLELA, ANDRÉ. «Dos anos dourados de JK à crise não resolvida (1956-1963)». En Giambiagi, Fábio et al. *Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)*. Río de Janeiro: Elsevier, (2005): 45-68.
- VOTORANTIM. *Relatório Anual, 2011*. http://votorantim.mzweb.com.br/votorantim/web/arquivos/Votorantim_Industrial_2011_Relatorio_Anual_v2.pdf Acceso en: 05 set. 2012.
- WERLANG, W. *A família de Johannes Heinrich Kaspar Gerdau: Um estudo de caso sobre a industrialização no Rio Grande do Sul*. Agudo: Editora Werlang, 2002.

7. El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo

María Inés Barbero

Universidad de Buenos Aires y Universidad
de San Andrés, Argentina

Andrea Lluch

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas
y Tecnológicas-UNLPam, Argentina

7.1. Introducción: contextos y empresas familiares en el largo plazo

Este capítulo tiene como objetivo analizar los rasgos sobresalientes y la evolución del capitalismo familiar argentino en el largo plazo, con el propósito de comparar este caso con otras experiencias históricas y de contribuir al debate internacional acerca de la empresa familiar en países emergentes. Para ello se pregunta por la relevancia de las empresas familiares en la Argentina a lo largo del último siglo, por sus formas de organización dominantes en distintos períodos, y por cómo explicar la perdurabilidad en la cúpula empresarial y los fracasos de las firmas.

El trabajo presenta, por primera vez, una estimación cuantitativa de la importancia y las características de las mayores *family firms* argentinas entre 1923 y 2010, basada en el análisis nominal de una serie de *rankings* que identifican las 100 empresas más grandes para diez años base (1923, 1937, 1944, 1954-1956, 1970, 1980, 1990, 2004 y 2010) y la posterior individualización de firmas de propiedad familiar¹.

¹ Los *rankings* para los años 1923, 1937, 1944 y 1954 han sido contruidos luego de un gran esfuerzo de sistematización de información y han sido facilitados por el proyecto «Descripción y evolución de las redes corporativas en Argentina (1923-2010)», coordinado por las doctoras Erica Salvaj y Andrea Lluch. A partir de 1956 se han utilizado los *rankings* estimados por revistas de negocios y economía a partir del volumen anual de ventas de las empresas. Mayores detalles sobre la construcción de nuestras evidencias han sido incorporadas en los cuadros al final del capítulo y en Lluch y Salvaj (2014).

La base de datos construida nos ha permitido, por una parte, estimar la importancia relativa de las empresas familiares en la cúpula empresarial, y, por otra, identificar las continuidades y cambios en el vértice del capitalismo familiar argentino —en términos de actores y de sectores— entre la segunda década del siglo xx y la primera del siglo xxi. Para analizar dichos cambios, producto tanto de las transformaciones del contexto como de la dinámica interna de las firmas, hemos combinado el análisis cuantitativo y cualitativo, utilizando información proveniente de estudios de caso, historias institucionales, diccionarios biográficos y otras investigaciones relativas a grandes familias empresariales y empresas familiares argentinas².

En cuanto a los criterios para identificar a las empresas familiares se ha adoptado un enfoque flexible y considerado: la propiedad estratégica de por lo menos dos miembros de una familia —o de cada una de las familias participantes, en casos de negocios plurifamiliares—; la participación de al menos dos miembros de la familia en el directorio y la presencia de miembros de más de una generación en propiedad y/o gestión dando cuenta de la voluntad de continuidad en el tiempo (Lubinski, Moya y Fernández Pérez 2012; Fernández Pérez y Colli 2013). Se han incluido también empresas gestionadas por su fundador que se mantuvieron en el tiempo bajo el control de la familia originaria.

La información sistematizada y analizada nos permite postular que el gran capitalismo argentino es y ha sido de base familiar, y ha mantenido algunos rasgos perdurables a lo largo del tiempo, en particular la presencia destacada de grupos económicos diversificados³ desde inicios del siglo xx, así como el fuerte impacto de ventas, fusiones y fracasos en el largo plazo. En este recorrido se identifica la existencia de trayectorias exitosas (algunas de la mano de la diversificación y/o la internacionalización) y el surgimiento de nuevos protagonistas, así como la pérdida de importan-

² Por limitaciones de espacio en el cuerpo del texto se han reducido al mínimo las referencias bibliográficas y los comentarios históricos sobre las empresas familiares.

³ La definición de grupos económicos refiere a conjuntos de empresas legalmente independientes, que operan en diversos mercados (a menudo no relacionados), ligadas entre sí por vínculos persistentes, formales e informales (Khanna y Yafeh 2007).

cia relativa de algunas empresas históricas entre las más grandes firmas del país y la desaparición de otras.

Más allá de las regularidades, el análisis longitudinal permite poner en evidencia transformaciones y discontinuidades, tanto en el entorno como en los actores y sectores que integraron la cúpula empresarial en distintos momentos históricos, temas que retomaremos en las conclusiones.

7.2. La empresa familiar durante la primera fase de la industrialización por sustitución de importaciones (1918-1954)

El contexto

La primera fase de la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), abarca varias décadas en las cuales la economía argentina fue sufriendo profundos cambios en su estructura productiva y en su marco regulatorio, producto tanto de las transformaciones en el contexto internacional como de la reorientación de las políticas públicas internas.

Durante la primera globalización (1870-1914) el país había experimentado una acelerada expansión, basada en su integración al mercado mundial como exportador de materias primas y alimentos. Con el estallido de la Primera Guerra Mundial y, sobre todo, tras la crisis de 1929, debió adaptarse a una nueva etapa en la que el crecimiento dependería fundamentalmente del desempeño de la industria destinada al mercado interno.

En ese marco, entre comienzos de los años veinte y mediados de los años cincuenta, el sector manufacturero se transformó en el más dinámico de la economía. El proceso de sustitución de importaciones, que se había iniciado a fines del siglo XIX, se aceleró en la primera posguerra y se consolidó después de 1930, en el contexto de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial (Barbero y Rocchi 2003).

Siguiendo las tendencias mundiales, el Estado fue asumiendo un rol cada vez más activo en la economía. Durante los años 1930 el crecimiento de la industria se vio impulsado de forma pragmática por las medidas adoptadas por las autoridades para ha-

cer frente a la crisis mundial (devaluaciones, aranceles, controles de cambios, mayores niveles de regulación, inversión pública). El intervencionismo se intensificó desde comienzos de los años cuarenta, en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, dando origen a un sistema que algunos autores denominan capitalismo asistido, entendiendo por ello «la oferta, por parte del Estado, de un flujo constante de subsidios crediticios, impositivos y de precios a las firmas privadas, de forma de estimular la inversión y sostener la operación de actividades que, de otro modo, no podrían encararse razonablemente» (Gerchunoff y Torre 1992). Las autoridades implementaron políticas industrialistas deliberadas, acentuando el proteccionismo y la oferta de crédito público para el sector manufacturero e impulsando la creación de empresas estatales en sectores estratégicos, medidas que se vieron reforzadas durante las presidencias de Perón entre 1946 y 1955, en las que se acentuó el intervencionismo estatal y se nacionalizaron numerosas empresas extranjeras.

El proceso de industrialización no estuvo exento de tensiones y conflictos que repercutieron sobre las estrategias y la performance de las empresas. La industria local destinada al mercado interno, en la que predominaban las ramas livianas, requería la importación de insumos y maquinaria, mientras que la oferta de divisas seguía dependiendo de las exportaciones primarias. Desde fines de los años cuarenta tuvieron lugar crisis recurrentes en el sector externo, que generaron a su vez políticas de ajuste y devaluaciones, que redundaron en una mediocre performance económica hasta comienzos de los años sesenta, con la alternancia de ciclos de marchas y contramarchas, acompañadas de altos niveles de inflación, que alcanzaron en promedio el 26% anual entre 1949 y 1962 (Di Tella y Dornbusch 1989).

El escenario político se fue tornando crecientemente inestable desde 1930. Con el golpe de septiembre de dicho año se rompió la legalidad constitucional, iniciándose la alternancia de gobiernos civiles y militares y las proscripciones a fuerzas políticas. La llegada del peronismo al poder y su posterior derrocamiento en 1955, implicaron el comienzo de una fase de mayor conflictividad sociopolítica, que se convertiría desde entonces en uno de los rasgos característicos de la realidad argentina.

Empresas y empresarios familiares

Los *rankings* de las 100 mayores empresas en la Argentina y de las 30 mayores empresas familiares en 1923, 1937, 1944 y 1954 —elaborados en base al capital social suscrito— ponen en evidencia el impacto que tuvieron en ellas las transformaciones, revelando cambios y continuidades, tanto con respecto a la etapa agroexportadora como a lo largo de dichos años (gráfico 7.A.1.a).

La participación de las empresas argentinas entre las 100 mayores fue declinando entre 1923 y 1944, a la par que se ampliaba la de las firmas extranjeras, mientras que entre 1944 y 1954 la tendencia se invirtió. Si bien los datos de 1923 deben ser considerados con cautela por posibles omisiones de algunas compañías extranjeras⁴, los *rankings* ponen de manifiesto su dinamismo entre 1930 y 1945, período en el cual no solo se mantuvieron operando en actividades tradicionales (explotación de recursos naturales, exportación de productos primarios e infraestructura y servicios), sino que incrementaron su presencia en actividades industriales con destino al mercado interno (Lanciotti y Lluch 2012). Ello explicaría que en 1944 se registre un récord de extranjerización de la cúpula empresarial en un porcentaje que solo se repetiría a inicios del siglo XXI.

En contraste, esta tendencia se revirtió a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial, dado que las nacionalizaciones llevadas a cabo durante las presidencias de Perón redujeron del 61% al 30% la proporción de empresas extranjeras entre las 100 mayores entre 1944 y 1954, elevando el de las privadas nacionales al 60%. A lo largo de todo el período, las empresas familiares fueron dominantes entre las empresas nacionales, superando en número a las no familiares.

Si nos enfocamos en la nómina de las 30 mayores empresas familiares en los distintos años considerados, se desprende un primer elemento característico del capitalismo argentino: el predominio de empresas fundadas por extranjeros, en su mayoría entre fines del siglo XIX y comienzos del XX (cuadro 7.A.2 a).

⁴ En 1923 algunas empresas extranjeras de gran tamaño, que por su capital realizado se encontraban entre las 100 más grandes fueron excluidas del *ranking* por no contar con directorios en la Argentina.

Un segundo elemento característico, y punto de continuidad con la etapa previa, es la representación destacada de grupos económicos diversificados, en su mayoría nacidos antes de la Primera Guerra Mundial, algunos de los cuales fueron adaptando sus inversiones a las nuevas condiciones del entorno. En los cuatro años analizados, al menos un tercio de las empresas del *ranking* top-30 pertenece a grupos, entre los cuales se destacan, por su permanencia, el Grupo Bunge y Born —de las familias Bunge, Born, Hirsch y Oster— (Green y Laurent 1988; Schvarzer 1989), el Grupo Tornquist —de la familia homónima— (Gilbert 2001 y 2003) y el Grupo Bemberg —de la familia Bemberg— (López 2001; Russo 2006). En 1954 la presencia de los grupos se intensifica, con casi el 50% de las 30 mayores compañías, lo cual indica su fortalecimiento durante el peronismo, más allá de algunas expropiaciones (en particular la del Grupo Bemberg, cuyas firmas fueron recuperadas por sus propietarios después de 1955).

Tomando el conjunto del período, tanto Bunge y Born como Tornquist conservaron un perfil diversificado, si bien también fueron fortaleciendo su posición en actividades industriales, mientras que Bemberg mantuvo hasta 1944 su predominio en la industria cervecera. En los tres casos se trata de grupos cuyas primeras empresas fueron creadas, entre las décadas de 1860 y 1880, por extranjeros o hijos de extranjeros con vínculos estrechos con inversores europeos, que les proveyeron acceso privilegiado al capital, a la información y a recursos gerenciales y técnicos calificados. Todos ellos comenzaron desarrollando actividades comerciales y fueron diversificando inversiones hasta 1914 en un contexto de gran expansión y numerosas oportunidades de negocios (Barbero 2011). Más allá de la permanencia de los grupos mencionados, los *rankings* del período 1923-1954 revelan, asimismo, una rotación entre grupos salientes y entrantes dentro del panel de las 30 mayores.

Un tercer punto general a remarcar en toda esta etapa es la fortaleza de los ingenios azucareros, creados en su mayoría por propietarios de tierras del noroeste de la Argentina. Entre ellos se destaca el Ingenio Ledesma, una de las empresas familiares más longevas del país y la única que se mantiene en todos los *rankings* reconstruidos de mayores firmas familiares, que fue diversi-

ficándose hasta convertirse en grupo económico. La empresa fue cambiando de propietarios y sumando nuevas familias desde 1911 por medio de enlaces matrimoniales; en 1923 se incorporó el ingeniero Herminio Arrieta, cuyos descendientes conservan hasta hoy la propiedad. Los ingenios se beneficiaron con altos niveles de protección arancelaria desde la década de 1880, si bien desde los años veinte en adelante debieron enfrentar crisis recurrentes de sobreproducción, que solo algunos de los mayores pudieron superar (Campi y Bravo 1999).

Un cuarto tema a señalar es la presencia, en los *rankings* top-30, de empresas agropecuarias o diversificadas pero con fuertes inversiones en tierras, también en gran parte fuera del área de la Pampa Húmeda. Su representación es más destacada hasta mediados de los años cuarenta, pero decrece de allí en adelante, en consonancia con el estancamiento del sector primario desde los años treinta.

Un quinto tema a considerar es el de las empresas individuales no agropecuarias y no pertenecientes a grupos presentes en los *rankings* de las 30 mayores entre 1923 y 1954 (excluyendo a los ingenios). Se trata fundamentalmente de firmas industriales, que participan con aproximadamente un tercio del total de las compañías en los cuatro años seleccionados, proporción similar a la de las empresas pertenecientes a grupos, salvo en 1954, año que registra un fuerte avance de estos últimos. Las firmas individuales más representadas a lo largo de todo el período son Piccardo y Cía., Minetti y Cía., ASTRA, Campomar y Soulas, Fábrica Argentina de Alpargatas y Mate Larangeira-Mendes. Todas ellas operaban, salvo ASTRA (petróleo), en la industria alimentaria, del tabaco o textil.

Junto a ellas se constata la aparición en los *rankings*, desde 1937 en adelante, de empresas representantes de actividades manufactureras más complejas, como la metalmecánica (SIAM Di Tella, familia Di Tella, fundada en 1910), la cementera (Loma Negra, familia Fortabat, nacida en 1926) y la siderúrgica (Dalmine Siderca, creada en 1954, parte del grupo Techint, de la familia Rocca), todas las cuales darían origen a nuevos grupos económicos a través de la diversificación (Cochran y Reina 1965; Rougier y Schwarzer 2006; Minsburg 1987; Castro 2008; Artopoulos 2009).

Lo que se observa en toda esta etapa es una sorprendente continuidad con el período prebélico en términos de actores, destacándose el hecho de que hasta 1944 la casi totalidad de las empresas individuales que figuran en los *rankings* habían sido fundadas antes de 1914 por extranjeros de diversos orígenes, al igual que los grupos económicos y las firmas agropecuarias. Muchas de ellas atravesaron cambios generacionales y lograron adaptarse a los cambios experimentados por la economía en el período de entreguerras y durante el peronismo.

En relación a la estructura sectorial de las mayores empresas familiares argentinas entre 1923 y 1954, la actividad más representada es la industria. La de alimentos sigue siendo predominante, pero con una participación menguante al tiempo que se observa una creciente diversificación dentro de las actividades manufactureras, con un mayor número de empresas textiles y tabacaleras y el ingreso de minerales no metálicos (cemento, vidrio) y de la rama metalmeccánica.

7.3. La empresa familiar en la segunda sustitución de importaciones (1956-1974)

Durante el período 1956-1974 tuvo lugar la segunda fase del proceso de sustitución de importaciones, en la que se impulsó el desarrollo de nuevas ramas manufactureras —en particular insumos básicos y bienes de consumo durables—, con la finalidad de integrar la producción y reducir los desequilibrios en el sector externo, objetivo al que apuntaron también las políticas energéticas (autoabastecimiento petrolero) y la promoción de las exportaciones industriales.

Este proceso tuvo lugar en el marco de un activo compromiso del Estado con el fomento a la industria, dentro del sistema de capitalismo asistido. Pero si hasta fines de los años cincuenta las principales beneficiarias habían sido las empresas de capital nacional, desde entonces y hasta fines de los años sesenta se apuntó principalmente a la atracción del capital extranjero, en el marco de los programas desarrollistas que se aplicaron en toda América Latina, y de la gran expansión global de las empresas multinacio-

nales (EMNs). Solo entre fines de los años sesenta y mediados de los 1970 las empresas nacionales volvieron a ser el foco de las políticas de promoción (Schvarzer 1996).

Los resultados de estas transformaciones comenzaron a hacerse evidentes a mediados de la década de 1960. Los ciclos marchas y contramarchas que se habían iniciado en 1949, continuaron hasta 1963. De allí en más se inició un período de expansión que continuó hasta 1974, sostenido tanto por el crecimiento de la industria como por la recuperación de las exportaciones agropecuarias. En paralelo, la Argentina siguió experimentando elevadas tasas de inflación, que entre 1963 y 1973 fueron en promedio del 29% anual (Di Tella y Dornbusch 1989).

Todo el período se caracterizó por una alta inestabilidad institucional, con la alternancia de gobiernos civiles y militares y frecuentes virajes en las políticas económicas, en un contexto de aguda conflictividad política y social que se fue acentuando desde fines de los años sesenta con la emergencia de primero de grupos guerrilleros y luego de paramilitares con niveles crecientes de violencia.

Empresas y empresarios familiares

Los distintos cambios mencionados tuvieron efectos directos en la actividad empresarial, aunque de manera desigual tanto por los lineamientos de las políticas públicas como por las relaciones que se establecieron entre los empresarios y el Estado en los distintos gobiernos. En términos de los actores, como ya se mencionó, la modificación más notoria fue el significativo avance de las empresas extranjeras, particularmente en las ramas industriales que requerían mayores niveles de inversión y de *know how* (automotores, química, farmacéutica y petróleo). Comparando las 100 mayores empresas manufactureras entre 1956 y 1970, las extranjeras duplicaron su aportación, pasando del 25% al 51%, al tiempo que se registraba un avance de las empresas estatales. Estas cifras tuvieron su correlato en el retroceso de las empresas familiares y en general de las empresas nacionales. La comparación de los *rankings* por ventas de 1956 y 1970 muestra una caída de las empresas nacionales familiares (del 45 al 25%) y de las nacionales no familiares (del 25 al 11%) (gráfico 7.A.1.b).

Estos datos permiten afirmar que, en esta fase, el capitalismo argentino pasó de un fuerte componente nacional y familiar durante los años 1950 a un nuevo y segundo ciclo de predominio de las EMNs (principalmente estadounidenses), que incrementaron su participación en el producto industrial desde menos de la quinta parte en 1955 a cerca de un tercio a comienzos de la década de 1970 (Sourrouille, Gatto y Kosacoff 1984).

Poniendo el foco en las empresas familiares, se observan, asimismo, continuidades que hemos señalado también para la etapa previa. Entre ellas cabe destacar, en primer término, la fortaleza de los grupos económicos como forma organizacional. Las empresas pertenecientes a grupos constituyen casi el 50% de las firmas incluidas en los *rankings* de 20 mayores empresas industriales de 1956 y 1970, manifestándose (al igual que en el período 1923-1954) una presencia destacada de Bunge y Born y, en mucha menor medida, del Grupo Tornquist y del Grupo Bemberg. Ello revela la capacidad de algunos de los grupos creados a fines del siglo XIX para adaptarse a las nuevas condiciones de la economía argentina y para beneficiarse con las políticas industrialistas adoptadas por el Estado.

Junto a los grupos «tradicionales» —nacidos en la etapa agroexportadora— se va fortaleciendo la presencia de «nuevos grupos» surgidos de empresas individuales creadas antes y después de 1930, que se fueron diversificando y adquiriendo las características de esta forma organizacional desde los años cuarenta en adelante, en un contexto de economía cerrada y regulada (Barbero 2011). Algunos de ellos estaban ya presentes en *rankings* del período previo, como Techint, Fortabat y SIAM Di Tella. A diferencia de los grupos tradicionales, que habían nacido a partir de firmas comerciales, estos nuevos grupos se originaron en empresas industriales, y llevaron a cabo diversificaciones tanto relacionadas (SIAM, Techint) como no relacionadas (Fortabat).

En 1970 aparece por primera vez el Grupo Soldati (con vínculos con el viejo Grupo Demarchi, presente en el *ranking* de 1923), otro de los que despuntará en los años 1980, y retorna el Grupo Bemberg, tras recuperar las empresas expropiadas por el peronismo. También cabe destacar que la Fábrica Argentina de Alpargatas, que había nacido a fines del siglo XIX para la producción de

calzado de lona y había ido integrando la actividad textil desde comienzos del siglo xx, fue incrementando la diversificación de sus inversiones desde los años cincuenta, con lo cual en esta etapa podría ser incluida en la categoría de grupo económico (Gutiérrez y Korol 1988).

En el caso de las empresas familiares individuales, algunas de las firmas creadas por inmigrantes antes de 1914, que habían logrado mantenerse hasta mediados de los años cincuenta en la cúpula de las mayores, no están presentes a comienzos de los años setenta. Dicha desaparición se debió a distintas razones: la venta a capitales extranjeros en los años 1960, las crisis sectoriales, las transiciones generacionales o la pérdida de posiciones entre las mayores. En este período tuvo lugar un proceso de transferencia de control de empresas locales a intereses extranjeros, favorecido por las devaluaciones de la moneda local y las dificultades para acceder a financiamiento.

Toda la evidencia presentada indica que en virtud de los cambios en el entorno y/o del paso a la tercera generación, se produjo una renovación entre fines de los años cincuenta y principios de los sesenta. Muchas compañías industriales sufrieron con mucha intensidad los efectos de la crisis de 1962-1963, al punto de que en 1967 el gobierno militar del general Onganía promulgó una Ley de Rehabilitación de empresas con problemas financieros, a la cual solicitaron acogerse 371 firmas (Rougier 2004).

Cabe consignar que, en forma paralela, se incorporan a los *rankings* del período otras compañías fundadas por inmigrantes antes de 1914, como las alimentarias Bagley y Terrabusi, que atravesaron sin grandes conflictos los traspasos generacionales y conservarían una posición destacada hasta su venta a firmas extranjeras a comienzos de los años noventa. Al mismo tiempo, se observa en los *rankings* de 1956 y 1970 la participación de empresas de fundación más reciente, entre las que destaca Acindar (familia Acevedo), empresa siderúrgica nacida en 1942, que ocupa el quinto lugar en 1956 y el segundo en 1970, y que es representativa, junto con la ya mencionada Siderca y con Gurmendi, de una de las nuevas ramas dinámicas de la segunda sustitución de importaciones. También debe mencionarse la presencia en 1970 de Fate (creada en 1940 y que dio origen al Grupo Madanes-Quintanilla),

fabricante de artículos de caucho y neumáticos, que experimentó una acelerada expansión con el desarrollo de la industria automotriz desde comienzos de los años sesenta, tras la instalación de numerosas compañías extranjeras. Otras incorporaciones de 1970 son la Editorial Clarín (destinada a permanecer en los *rankings* hasta el presente) y la petrolera Isaura, presente también entre las 20 mayores en 1980, que en 1994 se fusionó con las petroleras Astra y CGC, formando Eg3.

En lo que respecta a los ingenios azucareros, el que muestra la mayor continuidad, como ya mencionamos, es Ledesma. Entre 1945 y 1970, la empresa —que ya producía azúcar y alcohol—, comenzó la fabricación de celulosa y papel, basando su expansión tanto en el aumento de escala como en la diversificación, transformándose paulatinamente en un complejo agroindustrial, lo cual habría contribuido a su posicionamiento y sostenimiento en este convulsionado período.

Considerando la participación sectorial de las distintas ramas entre las 30 empresas familiares de mayor tamaño, continúa la tendencia al descenso del rubro alimentario, al tiempo que avanzan metales, metalmecánica y química (cuadro 7.A.2.b). La cúpula de las empresas familiares evidencia entonces la mayor diversificación de la industria en el marco de la segunda sustitución. De todos modos, algunas de las ramas más dinámicas estaban ampliamente dominadas por EMNs (industria automotriz y químico-farmacéutica) y por empresas estatales (servicios públicos e industria petroquímica).

7.4. Fase de apertura con reestructuración y globalización (1976-2004)

Desde mediados de la década de 1970 se inició en la Argentina un nuevo período de transformaciones institucionales que implicaron la progresiva apertura y desregulación de la economía, poniendo fin, en forma gradual, al sistema de capitalismo asistido que había regido entre comienzos de los cuarenta y mediados de los setenta, durante el cual la industrialización y el pleno empleo habían sido políticas de Estado.

Este proceso no fue lineal, sino que experimentó marchas y contramarchas, con una primera fase de liberalización entre 1976 y 1981, un retroceso durante los años ochenta y una nueva etapa de liberalización acelerada en la década del noventa. Estos cambios, a su vez, estuvieron en consonancia con las transformaciones experimentadas por la economía mundial y por las políticas económicas desde comienzos de los setenta, con la crisis del consenso keynesiano y el avance del neoliberalismo. Para atender a la especificidad de los ciclos de marchas y contramarchas se ha subdividido este período en dos subetapas (1976-1990 y 1990-2004).

Primeras reformas con marchas y contramarchas: 1976-1990

Entre 1976 y 1981 una nueva dictadura militar trató de implementar una apertura y desregulación del mercado por medio de un programa de liberalización financiera y comercial, si bien una parte de los regímenes de promoción industrial preexistentes se mantuvieron o se ampliaron. El plan de reformas se vio obstaculizado por el déficit fiscal y la inflación (que no descendió del 100% anual), culminando en una aguda crisis financiera a comienzos de 1981.

Las condiciones macroeconómicas se tornaron aun más desfavorables desde 1982, con la crisis de la deuda externa de América Latina. Gran parte de la deuda privada fue estatizada, comprometiendo seriamente las cuentas públicas.

El gobierno democrático que asumió en 1983 heredó un importante desequilibrio externo y fiscal. Se hicieron diversos esfuerzos por estabilizar la macroeconomía, a través de planes heterodoxos, pero todos ellos fracasaron debido a la persistencia de los desequilibrios macroeconómicos y al peso de la deuda externa, que en 1989 equivalía ya al 85,6% del PBI. Las medidas adoptadas durante la década de 1980 se fueron concentrando en la administración a corto plazo de una economía altamente volátil y conflictiva, hasta culminar en las dos hiperinflaciones de 1989 y 1990, con tasas de crecimiento anual del índice de precios al consumidor del 3.079% y 2.314%, respectivamente. En conjunto, el desempeño de la economía en el período 1975-1990 fue el peor de la historia argentina desde mediados del siglo XIX.

Empresas y empresarios familiares

En este convulsionado y negativo contexto, las empresas familiares —en su conjunto— fortalecieron su posición en el *ranking* top-100 frente a las empresas extranjeras y a las nacionales no-familiares tanto en 1980 como en 1990 (gráfico 7.A.1.b). Un fenómeno paralelo fue el aumento de la representación de las empresas del Estado con respecto a 1970, que alcanzó su máximo en 1980 y 1990, con el 17% de las firmas. Como contrapartida, se redujo el peso de las multinacionales de 51% en 1970 a 38% en 1990. La mayor parte de las firmas extranjeras consideraba que las posibilidades de continuar con su expansión en el mercado argentino, en el nuevo escenario macroeconómico y regulatorio, eran escasas (López 2011).

Como indicábamos, tanto el gobierno militar como la administración democrática —aunque con diferencias— sostuvieron un conjunto de medidas de promoción industrial a empresas nacionales, en el marco de debates y tensiones sobre las políticas a implementar (Azpiazu 1989). Esta situación fue beneficiosa en particular para algunas empresas ligadas a grupos económicos familiares de más reciente creación. Aspecto que también se vincularía con la delicada situación financiera de muchas firmas y con el importante número de quiebras y fusiones, asociados al aumento de la competencia externa durante el gobierno militar, los desajustes provocados por los costos financieros, la contracción de la demanda y la inflación⁵.

La nómina de las 20 mayores empresas familiares en 1980 refleja imágenes ambivalentes (cuadro 7.A.2.b). Por un lado, no se detecta una alta rotación en relación a 1970 (12 empresas permanecen), lo cual indicaría que la cúpula empresarial familiar (como un todo) vivió menos dramáticamente que otros actores los cambios económicos de dicho período.

Por otro lado, si la atención se enfoca en la fracción de firmas que ingresa y egresa del *ranking*, sí se detecta una situación de cambio de tipo estructural, asociada a la crisis definitiva de em-

⁵ Al respecto, la alta tasa inflacionaria durante este período genera enormes distorsiones y provoca que cualquier análisis sobre estados financieros y contables de las empresas sea una tarea compleja y que requiera cautela (tanto en 1980 como en 1990). Sobre la situación de las empresas, véase *Prensa Económica*, septiembre de 1981.

presas industriales de larga trayectoria, algunas de ellas propiedad de grupos económicos tradicionales. En este sentido, se observa la desaparición de un grupo paradigmático de la etapa ISI como Siam Di Tella —estatizada en 1974 y liquidada en los ochenta—; la decadencia de las empresas industriales asociadas al Grupo Tornquist —en pleno proceso de liquidación también por entonces—; el traspaso a capitales extranjeros del 85% de la propiedad de una empresa emblema de la primera etapa de la industria argentina como Alpargatas, y el retroceso relativo del poderoso Grupo Bunge y Born (aunque su empresa de alimentos Molinos se mantuvo entre las tres mayores entre 1970 y 1990).

Lo más novedoso en 1980 fue la consolidación de empresas familiares asociadas a los nuevos grupos económicos, a los que nos hemos referido en el apartado previo, con alta expansión en los setenta. Algunos de ellos ya estaban representados en *rankings* previos, como Techint o Fortabat. Otros se incorporaron al top-20 en el *ranking* de 1980 y se mantuvieron en él en 1990, como el ya mencionado Madanes-Quintanilla (con Aluar), Pérez Companc (grupo originado a partir de empresa naviera creada en 1946 por dos hermanos de la familia homónima), Bidas (controlada por la Familia Bulgheroni y con intereses en el sector petrolero desde los años cincuenta) y Arcor (de la familia Pagani).

Este proceso estuvo relacionado además con importantes cambios en el sector industrial, en un contexto en el que, en conjunto, dicha actividad disminuyó un 25% entre 1975 y 1990. La rama alimentaria perdió peso relativo, y a nivel general no creció significativamente. En este punto, lo más interesante es el ingreso en 1980 de Arcor al top-20 de las empresas familiares. Se trata de uno de los grupos más dinámicos de las últimas tres décadas, nacido como empresa fabricante de caramelos en 1951, que experimentó desde sus inicios un importante proceso de integración vertical y de diversificación. Durante los ochenta su ritmo de expansión se aceleró, cuadruplicando tanto su activo total como sus ventas y patrimonio. Ello se debió tanto al aprovechamiento de planes estatales de promoción industrial como al inicio de sus actividades internacionales, vía exportaciones e inversión extranjera directa en países limítrofes (Kosacoff, Forteza, Barbero y Stengel 2001).

Otro rasgo representativo de esta etapa fue el fortalecimiento de empresas de grupos familiares en los rubros productos elaborados de metal, construcción-ingeniería y petróleo, donde se destaca no solo la presencia de nuevas firmas sino también el retorno de ASTRA.

Este análisis también refleja que en estos años se consolidaron o se incorporaron a la élite de las grandes empresas familiares aquellas con capacidad de beneficiarse con distintos planes de promoción, con la intensa actividad del Estado como comprador-contratista y con el acceso a crédito externo (Bisang 1996). En 1990 se constata la alta continuidad, con un índice de repetición en el top-20 de un 65% (13 casos) y en particular, la fuerte expansión de grupos como Pérez Companc y Techint, empresas que en esta década concretaron operaciones de inversión directa en el exterior. Por tanto, este estudio ilustra cómo los años ochenta fueron un período de consolidación de algunos de los grupos económicos locales más diversificados y de mayor tamaño en la medida en que siguieron gozando en esta década de los beneficios de los regímenes de impulso a la inversión y a las exportaciones, las reservas de mercado y contratos públicos, en un contexto de retirada de empresas multinacionales. Este proceso, sin embargo, no fue homogéneo, pues la cúpula de empresas familiares también refleja en 1990 el retroceso relativo de actores tradicionales como Bunge & Born, que ya había reorientado sus actividades a Brasil y los Estados Unidos.

Como contrapeso, en 1990, aparecieron nuevos actores en el top-20, como IMPSA (empresa metalmecánica del Grupo IMPSA, de la familia Pescarmona, originado en un taller metalúrgico fundado por un inmigrante italiano en 1907) y dos firmas que, desde entonces, se han mantenido en la cima de empresas familiares dentro del rubro alimentario: La Serenísima (empresa láctea fundada en 1942 por los hermanos Mastellone, dos inmigrantes italianos) y Aceitera General Deheza (industria aceitera surgida en los años sesenta y controlada por la familia Urquía).

La presencia de estos nuevos actores se explica en parte por los efectos diferenciados de la crisis de los ochenta. Las más afectadas fueron las firmas industriales que sufrieron los efectos de las nuevas políticas y de la contracción del mercado interno (como

la metalmecánica y la textil), si bien el impacto fue muy heterogéneo tanto en el nivel sectorial como en el de las firmas individuales (Kosacoff 1993). En contrapartida, algunas ramas con ventajas comparativas o que pudieron orientar su producción al mercado externo se fortalecieron. En esta línea, y dentro del grupo de las mayores empresas familiares, se destaca el aumento de la relevancia de aquellas productoras de insumos de uso difundido y en especial, de algunos alimentos, en particular la industria aceitera (Gutman y Bisang 1989).

Los años noventa y la situación poscrisis de 2001

Durante la década de 1990, en paralelo con otras experiencias latinoamericanas, el nuevo gobierno de Carlos Menem llevó a cabo una cantidad de reformas que apuntaron a la estabilización macroeconómica, la liberalización de los mercados y la privatización de las empresas públicas (Galiani, Heymann y Tommasi 2002). Con el fin de poner freno a la inflación, en 1991 se implementó el Plan de Convertibilidad, que ató por ley el peso al dólar a una paridad de uno a uno.

La situación macroeconómica se revirtió con respecto a la década previa, en un contexto de expansión mundial. Se fue ampliando el grado de apertura de la economía, de la mano de la reducción de aranceles y de la liberalización de los intercambios de capitales (Berlinski 2003). Otro cambio relevante fue la constitución en 1991 de un mercado regional, el MERCOSUR, integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Uno de los fenómenos con fuerte impacto en la estructura de propiedad de las empresas argentinas fue el masivo proceso de privatizaciones, que se desarrolló con notable rapidez, ya que el 80% se realizó entre 1990 y 1993 (Azipazu y Schorr 2002). El programa abarcaba a la mayoría de las entidades del Estado, así como a otros activos públicos que hasta entonces no se habían manejado como firmas independientes. Como consecuencia de este conjunto de medidas, el sector público dejó de participar de manera destacada en la producción de bienes y servicios, siendo un punto de quiebre con el período anteriormente analizado. En 2004, ninguna empresa estatal se ubicaba en el top-100 por ventas. El otro aspecto decisivo y con alta influencia en la reconfiguración de la

estructura de negocios locales fue el masivo ingreso de Inversión Extranjera Directa (IED).

La situación macroeconómica se fue agravando en la segunda mitad de la década de 1990, cuando la economía perdió dinamismo y mostró una gran sensibilidad a los shocks externos. En 2001, el experimento de la convertibilidad llegó a su fin bajo los efectos de una aguda crisis económica, social y política, la más grave experimentada por el país desde su integración al mercado mundial a mediados del siglo XIX.

Empresas y empresarios familiares

Los procesos de reforma y la posterior crisis impactaron en gran medida en la cúpula empresarial, en una dinámica inversa a la observada en los años previos. Lo más notorio y relevante fue un fuerte proceso de extranjerización. Esto se explica en gran medida por la apertura de mercados mediante el proceso de privatizaciones, el retorno al país de empresas extranjeras, la disolución de algunas asociaciones importantes entre empresas de capital nacional y extranjero y la sanción, en 1993, de una ley favorable a las inversiones extranjeras

¿Qué ocurrió con las grandes empresas familiares? En el *ranking* de las top-100 por ventas en 2004, que refleja los efectos de la crisis, se destaca, en primer lugar, el impacto del proceso de privatizaciones y la masiva llegada de inversión extranjera directa, y, en segundo término, la venta de varias compañías familiares. Si las multinacionales en 2004 representaban el 70% de las mayores 100 (máximo histórico en el largo plazo), las empresas familiares perdieron peso dentro de la cúpula empresarial al ver reducida su participación a un 22%, el porcentaje más bajo a lo largo de este análisis (y muy similar al 23% de 1944-1945) (gráficos 7.A.1.a y 7.A.1.b).

El escenario se hizo mucho más competitivo por el ingreso masivo de firmas extranjeras. No obstante ello, la experiencia de las grandes empresas familiares en los noventa no fue unívoca, ni homogénea. El elemento más importante para destacar es que este contexto de reforma y crisis se tradujo, como veremos, en una tasa de recambio mucho mayor que en los períodos previos y en la desaparición, en el *ranking* de mayores empresas, de actores tradicionales, si bien se mantuvieron algunos rasgos estructurales,

como el predominio de las empresas familiares dentro de las firmas nacionales y el rol decisivo de los grupos económicos diversificados, aunque su participación se redujo tras la crisis de 2001, lo cual constituye otro punto importante a destacar.

Como hemos planteado en secciones previas, muchas grandes empresas lograron beneficiarse, aún en los setenta y los ochenta, con regímenes de promoción sectorial y regional y con la venta de productos y servicios al Estado. En los noventa estas firmas se vieron seriamente amenazadas, en tanto se debilitó la capacidad para acumular exclusivamente en el mercado local (Kosacoff 1999; Barbero 2014). No obstante, en este mismo contexto, también se fortalecieron otras que, aun en un marco de economía cerrada y subsidiada, habían logrado construir capacidades competitivas, diversificar sus inversiones y/o internacionalizar sus actividades⁶. Para ello, algunas empresas apostaron a procesos de reestructuración interna y desplegaron una conducta activa en la búsqueda de oportunidades de negocios, facilitada por las condiciones de estabilidad de precios, aflojamiento de restricciones financieras y disponibilidad de insumos y bienes de capital. Grupos como Techint, Arcor, Pérez Companc, Urquía, IMPSA o Madanes-Quintanilla (Aluar) fortalecieron sus posiciones en el mercado local, muchas veces replegándose hacia sus respectivos *core business*, e incrementaron su presencia en los mercados externos, no solo por la vía de la exportación sino también, en varios casos, mediante operaciones de inversión extranjera directa. Las reformas de los noventa llevaron a que la internacionalización productiva fuera no solo un modo de expandirse hacia el exterior, sino también una vía para sustentar la propia posición en el mercado doméstico (Kosacoff 1999).

En buena parte de estos casos se observaron, asimismo, procesos de recambio generacional, mayor profesionalización del management, incrementada relevancia de las actividades de *marketing* y logística, y avance hacia esquemas organizativos tipo *holding* —diferenciando las actividades productivas de las corporativas (Bisang 1996).

⁶ Este fenómeno se repitió en varios países latinoamericanos, tal como revelan los autores de otros capítulos de este libro.

Al mismo tiempo, como señalamos, para otro grupo de empresas familiares esta fue una fase de retos, crisis y ajustes. Un indicador basta: solo diez empresas familiares se repiten en el top-20 de 2004 en relación a 1990 (cuadro 7.A.2.b).

Varios elementos confluyeron en dar inicio a una etapa de enormes desafíos. Por ejemplo, la suspensión de algunos regímenes de promoción industrial, la implementación de la apertura comercial (el arancel promedio bajó del 26% en 1989 al 10% en 1991) y el nuevo tipo de cambio fueron un giro en las reglas de juego para empresas que durante décadas habían sido protegidas de la competencia externa a través de distintos tipos de barreras arancelarias y cambiarias. Un elemento común a casi todas las grandes empresas familiares, como mencionamos, fue la necesidad de realizar procesos de reestructuración. Dos ejemplos fueron los de Bunge y Born —que decidió concentrarse en su *core-business*— y Pérez Companc. Este último grupo continuó con un fuerte proceso de diversificación —aprovechando ahora las oportunidades abiertas por el proceso de privatizaciones— pero luego de las crisis del Tequila de 1995 fue concentrándose en el sector energético y en alimentos, desprendiéndose de empresas en otras actividades (Banco Río, Alto Palermo, Sade) y de buena parte de su participación en compañías privatizadas (Telecom y Telefónica de Argentina).

Otras firmas vivieron tiempos de incertidumbres y problemas financieros. Por ejemplo, para la empresa láctea Mastellone, la presencia de multinacionales en el mercado implicó la necesidad de introducir cambios estratégicos. Si pudo conservar su puesto de líder en el sector, lo logró a costa de vender algunas de sus marcas y líneas de productos a Danone (conservando negocios de menor valor agregado y menor rentabilidad, como la leche), de haberse asociado a un grupo inversionista extranjero (cediendo parte de su capital) y de una política de fuerte endeudamiento. Esto no fue una excepción y varias empresas debieron sumar socios extranjeros.

Un fenómeno correlativo fue la gradual desaparición de empresas históricas que fueron adquiridas por firmas extranjeras. Estas operaciones se dieron durante todos los años noventa y después de la crisis de 2001. Las primeras ventas de magnitud fueron

las de dos de las principales firmas alimentarias del país, Terrabusi (1994) y Bagley (1994), a las multinacionales Nabisco y Danone respectivamente. En el febril ritmo de las fusiones y adquisiciones de los noventa se manifiesta una lógica que supera el contexto local y se vincula con estrategias globales de las multinacionales en pos de una participación más activa en países emergentes (Gaggero 2008). Este proceso se intensificó en la segunda mitad de la década de 1990, al continuar la llegada de jugadores internacionales, acelerarse los mencionados procesos de reestructuración de los grandes grupos económicos y agravarse los problemas financieros de algunas empresas (Kulfas 2001). Así, otras firmas ubicadas en puestos del top-20 en 1980 y transferidas en estos años, fueron las petroleras ASTRA (comprada por la española Repsol en 1996), y Bidas (que vendió parte de su capital y se fusionó con la multinacional Amoco en 1997).

La aguda crisis del año 2001 generó nuevos desafíos y problemas para las empresas locales. La devaluación del peso en el año 2002 deterioró aún más la situación patrimonial de muchas de ellas (Kosacoff 2007). Como consecuencia, se inició una tercera ola de ventas de grandes empresas familiares, entre ellas la de Compañía General de Combustibles (Grupo Soldati), que en 2003 cedió el 80% de sus acciones al fondo de inversión Southern Cross, y la venta del paquete accionario controlado por la familia Acevedo en Acindar a Belgo Mineira (hoy parte de Arcelor Mittal) en el año 2004. Otra venta paradigmática fue la de la histórica cervecería y maltería Quilmes (del Grupo QUINSA, heredero del Grupo Bemberg), que terminó de pasar a manos extranjeras en el año 2006, siendo adquirida por el grupo belgo-brasileño InBev. En otros casos, grupos que sobrevivieron a la crisis debieron desprenderse de activos estratégicos, como fue el caso de Pérez Companc que vendió sus negocios energéticos a la brasileña Petrobras en el año 2002.

Más allá de los debates que ha generado este proceso de ventas y transferencias de activos locales a empresas extranjeras (Burchik 2010), es interesante hacer notar que si en América Latina la pérdida de peso de las firmas de capital nacional en la cúpula del empresariado alcanzó su punto máximo en 1999 y exhibió luego un movimiento en sentido contrario (Cepal 2006), en la Argenti-

na la extranjerización avanzó hasta 2002 y se mantuvo hasta 2010, año en donde concluye nuestro análisis.

Este complejo proceso de reajustes, transferencias y ventas también abrió la entrada a diez nuevos actores en el top-20 de empresas familiares, indicando un cambio de época en el capitalismo local (cuadro 7.A.2.b). Si analizamos su perfil, observamos una trayectoria explosiva de crecimiento (ya que el origen de algunas de estas empresas es centenario), y en especial, un menor peso de los grupos económicos. Mientras que si cruzamos la identidad de estas empresas con la principal actividad desarrollada se constata el avance de los servicios y el retraimiento de la actividad industrial. Un fenómeno novedoso ha sido el importante incremento del rubro de comercio minorista y mayorista (supermercados como Coto, Diarco, La Anónima, y cadenas de electrodomésticos como Frávega), y el incremento de servicios en áreas como construcción (Grupo José Cartellone/José Cartellone Construcciones), de medicina prepago (Grupo SPM), y el fortalecimiento de actividades de exportación de productos primarios como lo expresan la presencia de Molino Cañuelas, Sadesa S.A. y Vicentín. Otro actor que se suma al top-20 en el siglo XXI es el grupo Temis Group, fabricante de productos farmacéuticos, un área de notable expansión en estos años.

7.5. El período posconvertibilidad (2005-2010)

En un contexto de significativa subida de los precios internacionales de los productos primarios, la economía argentina registró una tasa de crecimiento acumulativa anual promedio del 8,2% entre 2002 y 2007 (Kosacoff *et al.* 2007). Desde la perspectiva microeconómica, la progresiva normalización de los mercados y la atenuación de la incertidumbre se asociaron a la reanimación de la demanda interna, traccionada por el consumo (Schorr *et al.* 2012). Sin embargo, en 2008 y en particular en 2009, en el marco de la crisis mundial, se produjo una marcada desaceleración, con una leve recuperación en el año 2010, aunque para entonces comenzaron a manifestarse algunos desequilibrios macroeconómicos, en particular la reaparición de la inflación.

Empresas y empresarios familiares

Los estudios que analizan los cambios de la cúpula empresarial argentina plantean que esta se vio afectada por las enormes transformaciones que registró el país en los años posteriores a la crisis de 2001. Santarcangelo (2012) sostiene que el proceso de extranjerización de las grandes empresas se consolidó en la etapa posconvertibilidad y que en 2009 el capital extranjero dominaba alrededor del 65% de las 500 firmas más grandes del país.

Si nos enfocamos únicamente en las 100 mayores firmas por ventas en 2010 obtenemos un cuadro similar pero menos agudo de extranjerización, pues entre 2004 y 2010 se redujo la participación de las empresas extranjeras del 70% a casi el 60%, incrementándose la de empresas nacionales no familiares (treparon al 11%) y de las estatales, con un 6%, producto de la reestatización de algunas de las empresas privatizadas en los noventa (gráfico 7.A.1.b). Más interesante aún para los propósitos de este trabajo es destacar que las empresas y grupos familiares no registran una diferencia en su peso relativo (22%) y 12 de ellas se mantienen en el top-20 desde 2004 (cuadro 7.A.2.b). La continuidad de las grandes empresas familiares en este corto período se sustenta en la constatación de que los cambios de posición de las empresas en el *ranking* son relativos, asociados a sus niveles de facturación y no necesariamente a procesos de desaparición-ventas-quebras, con la excepción del caso de Loma Negra, vendida en el año 2005 a la empresa brasileña Camargo Correa, como prolongación de un tema ya analizado en la sección previa.

La desaparición de empresas familiares centenarias consolidó el espacio de nuevos protagonistas que se posicionaron en estos años como referentes del nuevo capitalismo familiar argentino, que no se encuentra ya dominado por empresas pertenecientes a grupos diversificados (36%) sino por una mayoría de empresas individuales. El único grupo económico que se ubicó en el top-20 del año 2010 es «Los Grobo», que se suma así a la consolidación de empresas exportadoras de productos primarios —junto con las aceiteras— y se presenta como un claro ejemplo de los importantes cambios ocurridos en el sector primario durante ese período, tanto por la mayor demanda de los mercados internacionales como por el mencionado aumento en los precios de los *commodities* agropecuarios.

En tal sentido, el análisis de las actividades de las empresas familiares más grandes en el año 2010 es coincidente con la tendencia general hacia una reestructuración sectorial a favor de los servicios y las actividades ligadas a las ventajas naturales, proceso que se produjo en la etapa de la posconvertibilidad. Por ello, se observa que vuelven a ganar mayor peso relativo las industrias de alimentos, consolidándose la especialización productiva —incluida la industria manufacturera— en la producción de *commodities* y de productos basados en recursos naturales, fenómeno característico no solo de la Argentina sino también de los países latinoamericanos en general. Otra actividad que continuó ganando protagonismo relativo ha sido el comercio, tanto al por mayor, como al por menor y especializado.

7.6. Conclusiones

Este capítulo presentó, por primera vez, una estimación cuantitativa de las características y dinámicas de la cúpula de empresas familiares argentinas en el largo plazo y reveló una serie de aspectos clave del capitalismo familiar local. Con respecto a la primera pregunta que formulamos en la introducción —cuál es y cuál ha sido la relevancia de las EF durante el último siglo— la evidencia presentada confirmó que el capitalismo argentino, en su cúpula, es y ha sido de base familiar. En todos los períodos las firmas familiares superaron a las no familiares dentro de las mayores empresas argentinas, con porcentajes de participación que entre 1923 y 1970 variaron entre el 60 y el 70% y que entre 1980 y 2004 promediaron el 80%. Cabe destacar que el descenso de dicha participación al 66% en el *ranking* de 2010 podría estar indicando un cambio de tendencia, aunque el predominio de la empresa familiar se mantiene.

Como revela la literatura, si bien la presencia mayoritaria de empresas familiares es un rasgo distintivo de la mayor parte de los países, en el caso argentino habrían operado, para alentar este predominio, factores tales como la debilidad del sistema financiero y la ausencia de un mercado de capitales suficientemente desarrollado. Al mismo tiempo, otro factor importante y complementario sería la mayor capacidad de la empresa familiar para

reducir el oportunismo y los costos de transacción en un contexto macroeconómico e institucional particularmente volátil.

En cuanto a la segunda pregunta realizada —qué formas de organización han sido dominantes entre las mayores empresas familiares— se destacó la relevancia de los grupos económicos diversificados (al menos hasta el año 2004). Como vimos, el porcentaje de empresas pertenecientes a grupos en el top-30 entre 1923 y 1954 osciló entre el 30 y el 50%, mientras que entre 1956 y 2010, en el top-20, varió entre el 29 y el 48%.

Es evidente entonces que los grupos como forma organizativa ya tenían un rol significativo a comienzos de los años veinte y que varios de ellos pudieron adaptarse satisfactoriamente al contexto de la sustitución de importaciones. Esta constatación refuerza argumentos ya presentados en trabajos de índole cualitativa acerca del nacimiento de grupos durante la primera globalización, en un entorno de economía abierta y desregulada, en contraposición a otras interpretaciones que los consideran un fenómeno característico de la segunda posguerra y de políticas industrialistas en países emergentes (Guillén 2000; Barbero 2013).

Pero otro punto que ha quedado al descubierto es la aparición de nuevos grupos, originados en empresas industriales, fundadas antes y después de 1930, que fueron diversificándose y adquiriendo paulatinamente dicha forma organizacional. Algunos de ellos (como Alpargatas, SIAM y Loma Negra) ya estaban presentes en los *rankings* top-30 de distintos años previos a 1954. Con posterioridad, se fueron fortaleciendo merced a las políticas de protección y promoción industrial implementadas entre mediados de los años cuarenta y fines de los ochenta, así como con los procesos de privatizaciones en los noventa. En contrapartida, se observó un retroceso entre 1990 y 2010, tema al cual volveremos.

El escenario argentino del siglo xx incluye casi todas las razones que la literatura ha identificado como explicativas de la presencia de grupos (Leff 1978; Khanna y Palepu 1997; Morck y Steier 2007, entre otros). Algunos casos puntuales mencionados en este estudio confirmaron las ventajas de la conglomeración. No obstante ello, la diversificación no relacionada que algunos grupos llevaron a cabo en los años noventa, en el marco de las privatizaciones, afectó negativamente a varios de ellos, incremen-

tando sus costos de transacción internos y sus requerimientos de capital.

Otro punto que se desprendió del análisis presentado ha sido la alta proporción de grandes empresas familiares que fueron fundadas por inmigrantes o extranjeros. Algunas de las presentes en el top-30 en 1923 han sobrevivido hasta hoy (Ledema, La Anónima) o al menos hasta los noventa (Bunge y Born, Quilmes, Saint, Astra, Alpargatas). En el otro extremo, varias de las mayores empresas del *ranking* 2010 fueron fundadas por extranjeros en distintos momentos del siglo xx (entre ellas Techint, Molinos, Los Grobo, Mastellone e IMPSA). Incluso firmas creadas por inmigrantes a fines del siglo xix, como Bagley y Terrabusi, lograron posicionarse entre las mayores entre 1970 y 1990.

La relación entre inmigración y empresariedad ha sido destacada por la literatura especializada. En el caso de Argentina, cabe destacar que en 1914 un tercio de la población total del país había nacido en el extranjero, y que su proporción en las grandes ciudades o entre la población económica activa masculina era aún mayor. Gran parte de los inmigrantes aportaron conocimientos técnicos de sus países de origen y/o contaban con un valioso capital social, que podían utilizar para la concreción de emprendimientos; muchos tuvieron una alta capacidad de ahorro y buscaron aprovechar las oportunidades que ofrecía el mercado argentino en una fase de acelerada expansión. En todo caso, en la Argentina, la inmigración permitió contar con una amplia oferta de emprendedores. Las comunidades de extranjeros e inmigrantes mantuvieron, a su vez, lazos estrechos con sus países de origen, lo cual contribuyó a la creación de los primeros grupos económicos. Parte de las redes creadas desde fines del siglo xix perduraron hasta bien entrado el siglo xx: si Agostino Rocca fundó Techint en Buenos Aires se debió, en gran medida, a la fortaleza de la colectividad italo-argentina de negocios.

La tercera pregunta que formulamos en la introducción se refirió a cómo explicar la perdurabilidad o no de las empresas familiares, en particular su sostenibilidad dentro de la cúpula empresarial argentina. En términos generales, ganaron y perdieron posiciones como producto de los ciclos de expansión y contracción de la inversión extranjera directa, que afectaron al conjunto

de las empresas nacionales. Estas se fortalecieron en las fases de declive relativo de la inversión extranjera, producto de las nacionalizaciones o del retiro de multinacionales y se debilitaron en los ciclos de auge de la inversión externa, por efecto de políticas de atracción a los capitales extranjeros (décadas de 1960 y de 1990) o de coyunturas críticas que provocaron la enajenación de muchas empresas nacionales (años sesenta y 1994-2005). En contrapartida, hubo etapas (1945-1955; 1970-1990) en las que los regímenes de promoción y las compras y contrataciones por parte del Estado contribuyeron al fortalecimiento de las grandes empresas nacionales (entre ellas las familiares) y sobre todo de los grupos económicos (en el período 1970-1990). La presencia o no de compañías estatales entre las 100 mayores condicionó, asimismo, la representación de las empresas familiares en la cúpula.

La supervivencia de las firmas nacionales, y dentro de ellas de las familiares, se vio también muy afectada por la volatilidad del contexto macroeconómico, sometido a fuertes variaciones en las políticas económicas, a crisis recurrentes, a programas de ajuste y a devaluaciones, que impactaron en forma directa en la performance de las empresas, aunque de manera heterogénea a nivel de sectores y firmas. Dichos desequilibrios se acentuaron desde mediados del siglo xx y alcanzaron su clímax con la crisis de 2001-2002, que llevó a la posterior venta de algunas de las firmas más características y longevas del capitalismo local.

Aún es temprano para identificar todos los cambios generados por las reformas promercado de los noventa y por la crisis de 2001, pero algunos rasgos (extranjerización del top-100, retroceso de los grupos económicos frente a las empresas individuales y de las empresas familiares frente a las no familiares) podrían significar una ruptura con respecto a las décadas previas. Durante estos años desapareció de la cúpula un número significativo de firmas que se habían mantenido en ella a lo largo de gran parte del siglo xx, algunas de las cuales eran emblemas de la empresa familiar argentina. Al respecto, el impacto de ventas y fusiones entre mediados de los noventa y 2006 es un factor central para explicar la desaparición (y ya no la pérdida de importancia relativa) en los últimos *rankings* de grandes actores corporativos bajo control familiar. Y si bien detectamos por primera vez el impacto de un proceso de extranjerización

en los años sesenta, la magnitud que alcanzó este fenómeno en estos últimos años fue mucho mayor. No obstante, como contracara, también se constata el surgimiento de nuevos actores (con menor preeminencia del formato grupal económico diversificado).

Como explicamos, las ventas de empresas familiares obedecieron a distintas razones. La información cualitativa disponible sobre algunas de las firmas permite comprobar en qué medida su ciclo de vida explica, además de los factores de contexto, su desaparición de la cúpula empresarial (o del mercado). Algunas de las compañías vendidas en las dos últimas décadas, al igual que otras enajenadas en momentos previos, se encontraban en procesos de transición generacional difíciles, en la tercera o cuarta generación, e incluso en la quinta. Así, características intrínsecas de la empresa familiar también explican algunos de los fracasos en el caso argentino.

De todos modos, este trabajo permitió señalar un rasgo menos destacado y referido a que una porción significativa de las empresas familiares logró expandirse aún en condiciones difíciles, y muchas de ellas sobrevivieron exitosamente a lo largo de varias generaciones. La diversificación, como ya mencionamos, resultó una estrategia adecuada para mantenerse y crecer en el turbulento mercado argentino, siempre que no alcanzara niveles inmanejables. La internacionalización, a la que diversas firmas apostaron desde fines de los setenta, fue una segunda vía para continuar creciendo y a la vez ir independizándose de las condiciones macroeconómicas locales. Una estrategia financiera prudente, con niveles de endeudamiento manejables, también contribuyó a superar con éxito los momentos más críticos. Y, por supuesto, la capacidad para gestionar sin conflictos la sucesión y la gradual profesionalización de la gestión (dentro o fuera de la familia) fueron condiciones inexorables para alcanzar una performance exitosa.

Como comentarios finales, queremos remarcar que consideramos que la perspectiva de largo plazo y el análisis de la relación entre las firmas y el entorno revelaron en qué medida las características y la evolución de la empresa familiar han respondido tanto a rasgos intrínsecos de las compañías como a las particularidades de un contexto complejo y volátil, conviviendo así factores endógenos y exógenos en el desarrollo del capitalismo familiar argen-

tino. Asimismo, a lo largo de estas décadas se observaron cambios no solo en la participación de las empresas familiares en la cúpula empresarial sino también entre sus sectores de actividad. Para concluir, cabe indicar que consideramos que este análisis permitió identificar algunas de las claves del éxito de empresas familiares a lo largo de generaciones, al igual que las principales causas de sus fracasos en un proceso que, como vimos, distó de ser lineal.

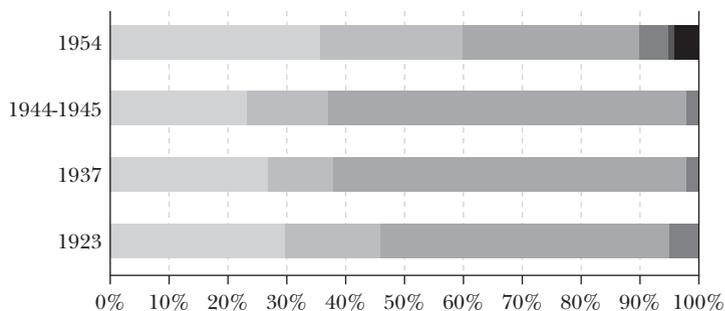
Apéndice

Breve comentario metodológico

Lamentablemente no existen datos uniformes de ventas anuales que permitan utilizar un criterio común para identificar a las 100 mayores empresas argentinas a lo largo de todo el período bajo estudio. Así, los *rankings* para los años 1923, 1937 y 1944 han sido construidos luego de un gran esfuerzo de sistematización de información y han sido facilitados por el proyecto «Descripción y evolución de las redes corporativas en Argentina (1923-2010)», coordinado por las doctoras Erica Salvaj y Andrea Lluch. En esta etapa, el criterio de clasificación para elaborar los *rankings* fue el monto del capital realizado y suscrito por las empresas. Mientras que a partir de 1956 se han utilizado los *rankings* estimados por revistas de negocios y economía, cuyo criterio de clasificación fue el volumen anual de ventas de las empresas (gráficos 7.A.1.a y 7.A.1.b). Desde ya, somos conscientes de que estos listados pueden contener errores y omisiones que, en la medida de lo posible, hemos intentado salvar. Con esta información se elaboraron los listados de las mayores empresas y grupos de control familiar. La inexistencia de datos precisos sobre grado de control en el período analizado explica que el criterio de selección como empresa familiar se base en una combinación de control y propiedad, a partir de evidencias cuantitativas y cualitativas. En cuanto al criterio de nacionalidad, se priorizó el control por parte de la familia, independientemente de que en algunos casos se haya transferido recientemente una parte minoritaria del capital accionario a inversionistas externos. Las fuentes y los criterios de clasificación utilizados han sido:

CUADRO 7.A.1: Fuentes y criterios de clasificación

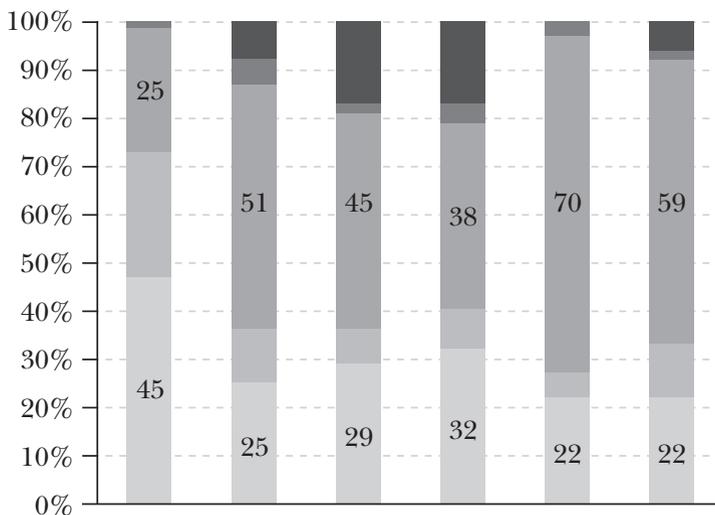
Año	Fuente Top 100	Criterio de clasificación	Otro recorte
1923	<i>Guía de Sociedades Anónimas</i> . Anuario 1923-24 (Buenos Aires, Argentina, 1924)	Capital Social Realizado y Suscrito	Se excluyen bancos
1937	<i>Guía de Sociedades Anónimas</i> . Anuario 1930 (Buenos Aires, Argentina, 1931)	Capital Social Realizado y Suscrito	Se excluyen bancos
1944	<i>Guía de Sociedades Anónimas, Responsabilidad Limitada y Cooperativas</i> . Publicación periódica, Buenos Aires, editor propietario A. Dorr Mansilla, 1944-1945.	Capital Social Realizado y Suscrito	Se excluyen bancos
1956	Revista <i>Panorama de la Economía Argentina</i> (septiembre 1958).	Ventas anuales	Empresas Industriales
1970	Revista <i>Mercado</i> (n.º 106, 1971)	Ventas anuales	Se excluyen bancos
1980	Revista <i>Mercado</i> (edición 27 agosto 1981)	Ventas anuales	Se excluyen bancos
1990	Revista <i>Mercado</i> (edición agosto 1990)	Ventas anuales	Se excluyen bancos
2004	Revista <i>Mercado</i> (edición junio 2005).	Ventas anuales	Información consolidada en Grupos
2010	Revista <i>Mercado</i> (edición junio 2011)	Ventas anuales	Información consolidada en Grupos

GRÁFICO 7.A.1.a: Estructura propiedad , 100 mayores empresas, 1923 a 1954

	1923	1937	1944-1945	1954 (K)
■ Familiares	30	27	23	36
■ Nacionales no Familiares	16	11	14	24
■ Extranjeras	49	60	61	30
■ Ext-Nac.	5	2	2	5
■ Estatales				1
■ Dudosas				4

Fuente: elaboración propia en base a información de 100 mayores empresas realizada por el proyecto «Descripción y evolución de las redes corporativas en Argentina (1923-2010)», coordinado por las doctoras Erica Salvaj y Andrea Lluch.

GRÁFICO 7.A.1.b: Estructura propiedad, 100 mayores empresas, 1956 a 2010



	1956-1957	1970	1980	1990	2004 Grupos consolidados	2010
■ Estatales	0	8	17	17	—	6
■ Ext-Nac.	1	5	2	4	3	2
■ Extranjeras	25	51	45	38	70	59
■ Nacionales no Familiares	25	11	7	8	5	11
■ Familiares	45	25	29	32	22	22

Fuente: elaboración propia en base a información provista por las fuentes mencionadas en el Cuadro 7.A.1. provenientes de las revistas Prensa Económica y Mercado, distintos años.

CUADRO 7.A.2.a: Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1923 a 1954
(por capital realizado) (*)

Top 20	1923	1937	1944-1945	1954
1	Bunge y Born Ltda. (Familias Bunge, Born, Hirsch, Oster). Exportación cereales	Argentina de Navegación Mihanovich Ltda. (Familia Dodero) Navegación	Bunge y Born Ltda. (Familias Bunge, Born, Hirsch, Oster)	Alba (Grupo Bunge y Born). Productos químicos
2	Piccardo y Cia Ltda. (Familia Piccardo). Productos de tabaco	Piccardo y Cia. Ltda. (Familia Piccardo)	Ingenio y Refinería San Martín del Tabacal SA. (Familia Patrón Costas). Productos alimenticios. Azúcar	Astra (Familias Gruneisen, Sánchez Caballero y Aguirre)
3	Tornquist y Co Ernesto (Grupo y Familia Tornquist) Financiera-Holding	Fábrica Argentina de Alpagatas (Familias Fraser-Grupo y Familia Roberts)	Argentina de Navegación Dodero. (Familia Dodero)	Atanor (Grupo Bunge y Born). Productos químicos
4	Cervecería argentina Quilmes (Familia Bemberg). Productos alimenticios	Sansinena (Familia y Grupo Tornquist)	Piccardo y Cía. Ltda. Manufactura de Tabacos, SA. (Familia Piccardo)	Azucarera Concepción (Familia Guzmán)
5	Ledesma Sugar States and Refining Company (Familia Wollmann). Productos alimenticios. Azúcar	Tornquist y Cia Ltda. (Familia y Grupo Tornquist)	Ledesma Sugar States and Refining Company (Familia Wollmann-Arrieta)	Bagley (Familia Mosoteguy). Productos alimenticios
6	Sansinena de Carnes Congeladas (Familia Tornquist). Productos alimenticios Frigorífico	Territorial Río de la Plata (Familia y Grupo Tornquist)	Menéndez Behety SA. Ganadera Argentina (Familia Menéndez Behety)	Benegas Hnos. (Familia Benegas). Productos alimenticios
7	Industrial y Comercial Nicolas Mihanovich (Familia Mihanovich). Holding (varios)	Pereda Ltda. Ganadería-Tierras. (Familia Pereda)	Campomar SA., de Hilados y Tejidos de Lana (Familia Campomar)	Bunge y Born Ltda. (Familias Bunge, Born, Hirsch, Oster)
8	Importadora y Exportadora de la Patagonia (Familia Braun Menéndez). Comercio y Tierras. Patagonia	Bunge y Born Ltd. (Familias Bunge, Born, Hirsch, Oster)	Molinos Río de la Plata (Grupo Bunge y Born)	Campomar SA., de Hilados y Tejidos de Lana (Familia Campomar)

CUADRO 7.A.2.a (cont.): Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1923 a 1954
(por capital realizado)

Top 20	1923	1937	1944-1945	1954
9	Ginocchio e hijos Bartolomé (Familia Ginocchio). Ganadera-agrícola	Ledesma Sugar States and Refining Company (Familia Wollmann-Arrieta)	Fábrica argentina de Alpargatas (Familias Fraser. Grupo Roberts)	Casa Jacobo Peuser. Editorial. (Familia Peuser)
10	Minetti y Cia (Familia Minetti). Productos alimenticios. Harinas	Molinos Río de la Plata (Grupo Bunge y Born). Productos alimenticios	Financiera e Industrial Sudamericana SA. Sociedad (Grupo Bunge y Born)	Centenera (Grupo Bunge y Born). Fábrica de envases
11	Ganadera argentina Menendez Behety (Familia Menéndez Behety). Ganadera-Agrícola-Tierras	Azucarera Tucumana (Familia y Grupo Tornquist). Productos alimenticios. Azúcar	Loma Negra SA. Compañía Industrial Argentina. Cemento. (Familia Fortabat)	Cía. Química (Grupo Bunge y Born). Productos químicos
12	Leachs Argentine Estates Ltd. (Familia Leach). Productos alimenticios. Azúcar	Ginocchio e Hijos Bartolomé (Familia Ginocchio)	Ginocchio e Hijos Bartolomé (Familia Ginocchio)	Comega Cia Mercantil y Ganadera (Grupo Bunge y Born). Ganadera. agrícola. Tierras
13	Saint Hermanos (Familia Saint). Productos alimenticios	Minetti y Cia (Familia Minetti)	Minetti y Cia (Familia Minetti)	Cristalerías Rigolleau (Familia Rigolleau, Grupo Roberts)
14	Mattaldi-Simon Limitada. Destilería de alcohol. (Familia Mattaldi)	Ganadera Argentina (Familias Menéndez Behety)	Importadora y Exportadora de la Patagonia (Familia Braun Menéndez)	Dalmine - Familia Rocca. Metales comunes y elaborados de metal
15	Campomar y Soulas (Familias Campomar y Soulas). Productos textiles	Campomar y Soulas (Familia Campomar)	Talleres Metalúrgicos San Martín Tamet SA. (Grupo y Familia Tornquist). Metales comunes y elaborados de metal	Ezra Teubal Hnos. Productos textiles. (Familia Teubal)
16	Azucarera Bella Vista (Familia sucesora de Manuel García Fernández). Productos alimenticios. Azúcar	Carlos Casado Ltda. (Familia Casado). Tierras-Ganadería	S.I.A.M. SIAM (Familia Di Tella). Metales comunes y elaborados de metal	Fábrica Argentina de Alpargatas (Familias Fraser-Familia y Grupo Roberts)

CUADRO 7.A.2.a (cont.): Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1923 a 1954
(por capital realizado)

Top 20	1923	1937	1944-1945	1954
17	Azucarera Concepción (Familia Guzmán). Productos alimenticios. Azúcar	Azucarera Concepción (Familia Guzmán)	Azucarera Concepción (Familia Guzmán)	Ferrum (Familia y Grupo Tornquist). Losa-Sanitarios
18	Financiera e Industrial Sud-Americana (Grupo Bunge y Born). Financiera	Industrial y Comercial Nicolás Mihanovich (Familia Mihanovich). Holding (varios)	Primera Maltería Argentina S.A. (Grupo Bemberg). Productos alimenticios	Financiera e Industrial Sudamericana (Grupo Bunge & Born)
19	Droguería de la Estrella (Familia Demarchi). Productos químicos. Farmacéuticos	Leachs Argentine Estates Ltd. (Familia Leach)	Comega. Cia. Mercantil y Ganadera, S.A. (Grupo Bunge y Born)	Sansinena (Familia y Grupo Tornquist)
20	ASTRA (Familias Gruneisen, Sánchez Caballero y Aguirre). Petróleo	Importadora y Exportadora de la Patagonia (Familia Braun Menéndez)	Estancias Unidas del Sud SA. (Familia Fortabat). Tierras-Ganadería	Garovaglio y Zorraquín, Financiera-Holding (Familias Garovaglio y Zorraquín)

Fuente: elaboración propia en base a múltiples fuentes de información y *ranking* de 100 mayores empresas realizada por el proyecto «Descripción y evolución de las redes corporativas en Argentina (1923-2010)», coordinado por las doctoras Erica Salvaj y Andrea Lluch.

(*) Debido a una limitación de espacio el Cuadro sólo presenta las primera 20 empresas familiares, si bien el análisis del período consideró el perfil de las 30 mayores.

CUADRO 7.A.2.b: Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1956 a 2010

Top 20	1956-1957	1970	1980	1990	2004 Grupos consolidados	2010
1	Molinos Río de La Plata (Grupo Bunge y Born). Productos alimenticios	Molinos Río de La Plata (Grupo Bunge y Born)	Molinos Río de La Plata (Grupo Bunge y Born)	Dálmine-Siderca (Familia Rocca). Metales comunes y elaborados de metal	Techint Group+Tenaris (Familia Rocca)	Tenaris (Grupo Techint - Familia Rocca)
2	Alpargatas (Familias Fraser - Familia y Grupo y Roberts). Productos textiles	Acindar (Familia Acevedo)	Acindar (Familia Acevedo)	Acindar (Familia Acevedo)	Aceitera General Deheza S.A. (Familia Urquía)	Ternium (Grupo Techint - Familia Rocca)
3	Frig. Sansinena (Grupo Tornquist). Productos alimenticios	Alpargatas (Familias Fraser y Roberts)	Propulsora Siderúrgica (Grupo Techint - Familia Rocca). Metales comunes y elaborados de metal	Molinos Río de La Plata (Grupo Bunge y Born)	Molinos Río de la Plata/PCA S.A. (Grupo Pérez Companc)	Molinos Río de la Plata/PCA S.A. (Grupo Pérez Companc)
4	SIAM di Tella (Familia y Grupo di Tella). Metalmecánica	Loma Negra (Familia Fortabat)	Edit. Clarín (Familia Noble)	Mastellone (Familia Mastellone). Productos alimenticios	Grupo Arcor/Arcor (Familia Pagani)	Grupo Arcor/Arcor (Familia Pagani)
5	Acindar (Familia Acevedo). Metales comunes	SIAM di Tella (Familia y Grupo di Tella)	Aluar (Familia Madanes). Metales comunes y elaborados de metal	Bridas (Familia Bulgheroni)	Coto C.I.C.S.A. (Familia Coto). Supermercados	Aceitera General Deheza (Familia Urquía)
6	Manufactura de Tabacos Particular (Familia Grego)	Aceros Gurmendi (Familia Gurmendi) Metales comunes y elaborados de metal	Sade (Familia Pérez Companc). Construcciones Ingeniería	Aluar Grupo (Familia Madanes Quintanilla)	Clarín Group/AGEA group/Multicanal (Familia Noble)	Vicentín S.A.I.C. (Familias Vicentín y Nardelli)

CUADRO 7.A.2.b (cont.): Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1956 a 2010

Top 20	1956-1957	1970	1980	1990	2004 Grupos consolidados	2010
7	Tabaco Piccardo y Cía (Familia Piccardo)	Fate (Familia Madanes). Productos de caucho y de plástico	Terrabusi (Familia Reyes Terrabusi y Montagna)	Pérez Compañc (Familia Pérez Compañc)	Madanes Quintanilla Group (Aluar, Fate, Futaleufu) (Familia Madanes Quintanilla)	Banco de Galicia y Buenos Aires (Familias Ayerza, Braun y Escasany). Actividad bancaria
8	Talleres Metalúgicos San Martín (Familia y Grupo Tornquist) Metales comunes y elaborados de metal	Dálmine-Siderca (Familia Rocca)	Dálmine-Siderca (Familia Rocca - Grupo Techint).	Astra (Familia Gruneisen)	Vicentín S.A.I.C. (Familias Vicentín y Nardelli). Productos alimenticios	Coto C.I.C.S.A. (Familia Coto)
9	GRAFA (Grupo Bunge y Born) Productos textiles	Ledesma (Familia Blaquier - Arrieta)	Loma Negra (Familia Fortabat)	Tiendas Tía (Familias Deusch & Steuer). Supermercados	Temis Group (Droguería del Sud y Laboratorio Temis Lotalo - Familia Macchiavello). Fabricación de productos farmacéuticos	Garbarino (Familia Garbarino). Venta al por menor de productos domésticos
10	Loma Negra (Familia Fortabat) Cemento.	GRAFA (Grupo Bunge y Born)	Ledesma (Familia Blaquier - Arrieta)	Arcor (Familia Pagani y otras)	Mastellone Hnos. S.A. (Familia Mastellone)	La Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia (Familia Braun)
11	Cía. Química (Grupo Bunge y Born). Sustancias y productos químicos	Cía. Química (Grupo Bunge y Born)	Perez Compañc (Familia Pérez Compañc). Petróleo	Sade (Familia Pérez Compañc)	S.A.I.E.P. La Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia (Familia Braun). Supermercados	Banco Macro (Familia Brito) Actividad bancaria

CUADRO 7.A.2.b (cont.): Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1956 a 2010

Top 20	1956-1957	1970	1980	1990	2004 Grupos consolidados	2010
12	Ing. y Ref. San Martín del Tabacal (Familia Patrón Costas). Productos alimenticios	Talleres Metalúrgicos San Martín (Grupo Tornquist)	Bridas (Familia Bulgheroni). Petróleo	Propulsora Siderúrgica (Grupo Techint -Familia Rocca)	Grupo Fortabat (Loma Negra-Ferrosur-Estancias Unidas del Sud) (Familia Fortabat)	Grupo Los Grobo (Familia Grobocopatel). Exportaciones primarias, ganaderas, maderera
13	Ledesma (Familia Blaquier -Arrieta). Productos alimenticios	ALBA (Grupo Bunge y Born)	Aceros Gurmendi (Familia Gurmendi)	Techint (Grupo Techint-Familia Rocca)	Molino Cañuelas (Familia Navilli). Productos alimenticios	Mastellone Hnos. S.A. (Familia Mastellone)
14	Jabón Federal (Flia Delbene). Sustancias y productos químicos	Quilmes (Grupo Bemberg). Productos alimenticios	Bagley (Mosoteguy -Shoobridge family)	Impsa (Familia Pescarmona). Maquinarias de uso general. Ingeniera	Ledesma S.A. (Familia Blaquier Arrieta)	Impsa (Familia Pescarmona)
15	ALBA (Grupo Bunge y Born). Sustancias y productos químicos	Isaura (Familia Elicabe). Petróleo	Techint (Familia Rocca - Grupo Techint)	Ledesma (Familia Arrieta Blaquier)	Sideco Americana S.A. / Estancias del Sur (Familia Macri). Construcciones -Infraestructura	Aluar (Grupo). Familia Madanes Quintanilla
16	Dálmine-Siderca (Familia Rocca). Metales comunes y elaborados de metal	Minetti Molinos (Familia Minetti). Productos alimenticios	ALBA (Grupo Bunge y Born)	Gatic SA (Familia Bakchellian) Textiles	Grupo SPM (empresas de medicina prepaga Tim, Galeno Life y Amsa) Julio Fraomeni	Frávega (Familia Frávega). Venta al por menor de otros productos electromés-ticos

CUADRO 7.A.2.b (cont.): Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1956 a 2010

Top 20	1956-1957	1970	1980	1990	2004 Grupos consolidados	2010
17	Cristalerías Rigolleau (Flia Rigolleau). Productos minerales no metálicos (vidrios-cemento)	Edit. Clarín (Familia Noble). Información y comunicaciones	Astra) Ricardo Gruneisen). Petróleo	Terrabusi (Familia Reyes Terrabusi y Montagna)	Fravega (Familia Fravega). Venta al por menor de otros productos domésticos	Droguería del Sud - Grupo Temis (Familia Macchiavello)
18	Café y chocolate Aguila y Prod. Saint Hnos (Flia Saint)	Terrabusi (Familia Reyes Terrabusi y Montagna). Productos alimenticios	Isaura (Familia Elicabe)	Aceitera Chabás-Aceitera General Deheza (Familia Urquía). Productos alimenticios	Diarco (Roberto Goldfarb). Venta al por mayor. Autoser-vicio Mayorista	Clisa (Grupo Clisa - Familia Roggio). Holding Serv Intermediación financiera y otros
19	Luis Magnasco (Familia Magnasco). Productos alimenticios	Bagley (Familia Mosoteguy)	La Nación (Saguiet - Mitre). Información y comunicaciones	Loma Negra (Familia Fortabat)	Sadesa S.A. (Familia Galperín). Fabricación de productos de cuero y productos conexos	BGH (Familias Hojman y Teubal, descendientes de Boris Garfunkel). Productos de electrónica y computación
20	Bagley (Familia Mosoteguy). Productos alimenticios	Compañía Gral. de Combustibles (Familia y Grupo Soldati). Petróleo	Arcor (Familia Pagani y otras). Productos alimenticios	Atanor (Grupo Bunge y Born). Sustancias y productos químicos	Grupo Jose Cartellone/ Jose Cartellone Construcciones (Familia Cartellone). Const. Servicios	Ledesma S.A. (Familia Blaquier Arrieta)

Nota: No se ha descrito la actividad en aquellos casos de empresas que repiten presencia en el *ranking*.

Fuente: elaboración propia en base a múltiples fuentes de información y por *rankings* de empresas provistos por las revistas mencionadas en el Cuadro 7.A.1.

Bibliografía

- ARTOPOULOS, A. «Sociedad del Conocimiento en Argentina: El caso de una empresa: Tenaris». *REDES. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia* 29, vol.15. Buenos Aires, (mayo 2009): 241-276.
- AZPIAZU, D. «La promoción de la inversión industrial en la Argentina. Efectos sobre la estructura industrial. 1974-87». En Kosacoff, B. y D. Azpiazu. *La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales*. Buenos Aires: CEAL/CEPAL (1989): 35-98.
- AZPIAZU, D. y M. SCHORR. *Privatizaciones, rentas de privilegio, subordinación estatal y acumulación del capital en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2002.
- BARBERO, M. I. «Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo. Siglos XIX y XX». En Geoffrey J. y A. Lluch, eds. *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas, (2011): 1-37.
- . «Business Groups in Argentina during the Export-Led Growth Period (1870-1914)». En Tortella G. y G. Quiroga, eds. *Entrepreneurship and Growth. An International Historical Perspective*, Houndmills: Palgrave Macmillan, (2013): 69-91.
- . *Multinacionales latinoamericanas en perspectiva comparada. Teoría e Historia*, Bogotá: Universidad de los Andes, 2014.
- BARBERO, M. I. y ROCCHI, F. «Industry and Industrialization in Argentina in the Long Run: from its Origins to the 1970's». En Della Paolera G. y A. Taylor, eds. *The New Economic History of Argentina*. Cambridge: Cambridge University Press, (2003): 261-294.
- BERLINSKI, J. «International trade and commercial policy». En Della Paolera G. y A. Taylor, eds. *The New Economic History of Argentina*, Cambridge: Cambridge University Press (2003): 197-232.
- BISANG, R. «Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina». En Katz, J., ed. *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial*. Buenos Aires: CEPAL/Alianza (1996): 391-393.
- BURACHIK, G. «Extranjerización de grandes Empresas en Argentina». *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía* 160, vol. 41 (2010): 109-133.
- CAMPI, D. y BRAVO, M. C. «La agroindustria azucarera argentina. Resumen historiográfico y Fuentes». *América Latina en la Historia Económica. Boletín de Fuentes* 11, México: Instituto Mora (1999): 73-94.
- CASTRO, C. «Una multinacional dirigida desde Buenos Aires. La internacionalización temprana de Techint, 1946-1976». En Guajardo, G., coord. *Innovación y empresa. Estudios históricos de México, España y América Latina*. México, UNAM/Fundación Gas Natural, 2008.
- CEPAL. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe en 2005*. Santiago de Chile: CEPAL, 2006.
- COCHRAN, T. y R. REINA. *Espíritu de empresa en la Argentina: Torcuato Di Tella y SIAM*. Buenos Aires: Emecé, 1965 (segunda edición, actualizada, Buenos Aires, Lenguaje Claro, 2011).
- DI TELLA, G. y R. DORNBUSCH, eds. *The Political Economy of Argentina (1946-1983)*. Houndmills: Macmillan, 1989.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y A. COLLI, eds. *The endurance of family businesses: a global overview*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- GAGGERO, A. «Fui industrial durante muchos años...». Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la

- década de los noventa, Papeles de Trabajo, *Revista Electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales* 3 (agosto 2008).
- GALIANI, S., D. HEYMANN y M. TOMMASI. «The political economy of Economic Reforms in Argentina». *Journal of Policy Reform* 5, 2 (2002): 75-88.
- GERCHUNOFF, P. y J. C. TORRE. «What Role for the State in Latin America». En Teitel, S., ed. *Towards a New Development Strategy for Latin America. Pathways from Hirschman's Thought*. BID-John Hopkins University, Washington D.C., 1992.
- GILBERT, J. «Entre la expansión y la crisis de la economía argentina. Ernesto Tornquist y Cia». *Ciclos* 25-26 (2003): 65-92.
- GREEN, R. y C. LAURENT. *El poder de Bunge y Born*. Buenos Aires: Legasa, 1988.
- GUILLÉN, M. «Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View». *The Academy of Management Journal* 3, vol. 43 (junio 2000): 362-380.
- GUTIÉRREZ, L. y J. C. KOROL. «Historia de empresas y crecimiento industrial en la Argentina. El caso de la Fábrica Argentina de Alpargatas». *Desarrollo Económico* 111, vol. 28 (1988): 401-24.
- GUTMAN, G. y R. BISANG. «El proceso de industrialización y dinámica exportadora. Las experiencias de las industria aceitera y siderúrgica en la Argentina». CEPAL, Documentos de Trabajo n.º 32, Santiago de Chile, 1989.
- KHANNA, T. y K. PALEPU. «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets». *Harvard Business Review* (julio-agosto 1997): 3-10.
- KHANNA, T. y Y. YAFEH. «Business groups in emerging markets: paragons or parasites?». *Journal of Economic Literature*, vol. XLV (2007): 331-372.
- KOSACOFF, B. «El caso argentino». En Chudnovsky, Daniel, Kosacoff, Bernardo y López, Andrés. *Las multinacionales latinoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- KOSACOFF, B., ed. *Crisis, recuperación y nuevos dilemas: la economía argentina 2002-2007*. Buenos Aires: CEPAL, 2007.
- . «La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada». En Kosacoff, Bernardo et al. *El desafío de la competitividad*. Buenos Aires: CEPAL/Alianza, 1993.
- KOSACOFF, B., FORTEZA, J., M. I. BARBERO, A. STENGEL y F. PORTA. *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. Buenos Aires: Mc Graw Hill, 2001.
- KULFAS M. *El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local*. Santiago de Chile: CEPAL, 2001.
- LANCIOTTI, N. y A. LLUCH. «Las empresas europeas en Argentina: condicionantes, destinos de inversión y cambios organizativos entre la primera y la segunda guerra mundial». *Revista Desarrollo Económico* 205, vol. 52 (2013): 119-146.
- LEFF, N. «Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups». *Economic Development and Cultural Change* 4, vol. 26, (1978): 661-675.
- LLUCH, A. y E. SALVAJ. «A longitudinal study of interlocking directories in Argentina and foreign firms' integration into the local capitalism (1923-2000)». En Westerhuis, G. y D. Thomas, eds. *The power of corporate networks: A comparative and historical perspective*. Londres: Routledge Press, 2014.
- LÓPEZ, A. «Las Empresas Transnacionales en Argentina: del Modelo Agroexportador a las Reformas Estructurales». En Geoffrey J. y A. Lluch, eds. *El Impacto Histórico de La Globalización en Argentina y Chile: Empresas y Empresarios*. Buenos Aires: Editorial Temas, 2011.

- LUBINSKI, C. M., FERNÁNDEZ MOYA y P. FERNÁNDEZ PÉREZ. «Standing the Test of Time. Factors Influencing Family Firms' Longevity in Germany and Spain during the Twentieth Century». *XV Conferencia Anual de la European Business History Association*, Atenas, (24-26 de agosto, 2011).
- MINSBURG, N. *Capitales extranjeros y grupos dominantes argentinos: análisis histórico y contemporáneo*, tomo 2, Buenos Aires: CEAL, 1987.
- MORCK, R. y S. LLOYD. «The Global History of Corporate Governance. An Introduction». En Randall, M., ed. *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: University of Chicago Press, 2007.
- ROUGIER, M. *Industria, finanzas e instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo. 1967-1976*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmas, 2004.
- ROUGIER, M. y J. SCHVARZER. *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o) caso de SIAM*. Buenos Aires: Norma, 2006.
- RUSO, C. *Entreprises et territoire: construction de l'identité industrielle au sud de la région métropolitaine de Buenos Aires. Brasserie Quilmes et Cristallerie Rigolleau*. Tesis doctoral inédita, Université Paris III – Sorbonne Nouvelle, 2006.
- SANTARCÁNGELO, J. E. «Concentración, rentabilidad y extranjerización en Argentina. Una mirada desde la cúpula empresaria». *Ensayos de Economía* 40, (enero-junio 2012): 39-59.
- SCHORR, M., P. MANZANELLI y E. BASUALDO. *Élite empresaria y régimen económico en la Argentina. Las grandes firmas en la posconvertibilidad*. Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, 2012.
- SCHVARZER, J. *Bunge & Born. Crecimiento y diversificación de un grupo económico*. Buenos Aires: CISEA, 1989.
- . *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*. Buenos Aires: Planeta, 1996.
- SOURROUILLE, J. V., F. GATTO y B. KOSACOFF. *Inversiones extranjeras en América Latina. Política económica, decisiones de inversión y comportamiento económico de las filiales*. Buenos Aires: INTAL/BID, 1984.

PARTE III

FAMILIAS EMPRESARIAS Y POLÍTICA EN MERCADOS DE TAMAÑO
PEQUEÑO Y MEDIO (COLOMBIA, COSTA RICA, HONDURAS)

8. Familias empresarias y política. Dinastías presidenciales en Colombia (1850-2010)¹

Carlos Dávila L. de Guevara
Universidad de los Andes, Colombia

8.1. Introducción

Las familias empresarias en Colombia es un tema que ha recibido poca atención en la bibliografía sobre empresas familiares y las relaciones entre estas familias con la política y el Estado, constituye una habilidad clave en su desempeño y perdurabilidad. Una modalidad de estas relaciones consiste en ocupar cargos públicos, y entre estos el de más alto rango, la jefatura del Estado. Durante el período estudiado, 1850-2100, diez de los 45 presidentes de la República del país suramericano han sido miembros de seis familias empresarias. Todas ellas tienen al menos 100 años de figuración en la vida colombiana. Este capítulo, enfocado en la necesidad esbozada, consta de cinco secciones. La primera, se centra en la bibliografía especializada, la cual analiza el potencial teórico de la historia empresarial para comprender el fenómeno de las empresas familiares. En la segunda sección se muestran las diversas formas de interacción del empresariado con la política y el Estado y la necesidad de acometer su estudio empírico y a largo plazo, tomando a destacadas familias empresarias como objeto de estudio. En la tercera sección se presenta el caso de una de las seis

¹ Se agradece el apoyo de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y su Grupo de Investigación Historia y Empresariado, en particular de dos de sus miembros, los estudiantes doctorales Holmes Páez y Ana Milena (hoy día estudiante en el Colegio de México), quienes colaboraron en la etapa inicial de la investigación; asimismo, de Julia Díaz, estudiante doctoral que contribuyó en la consecución y en el manejo de la información cuantitativa sobre las mayores empresas familiares colombianas en 2010. Los comentarios y sugerencias de las editoras de este libro, Paloma Fernández y Andrea Lluch, a una versión previa de este capítulo, fueron muy útiles. El autor es el único responsable de las limitaciones de este texto.

familias presidenciales; en la cuarta, se compara este conjunto de familias con una serie de variables utilizadas por los estudiosos de las empresas familiares. La sección final aporta una serie de consideraciones investigativas que se derivan de este estudio, con miras a la comprensión de la relación de las familias empresarias con la política y el Estado.

8.2. Capitalismo familiar, historia empresarial y estudios de familia, una necesidad de investigación multidisciplinaria

La empresa familiar no es una anomalía del desarrollo capitalista ni constituye un actor obsoleto en vías de extinción. Es una forma de organización empresarial cuyo estudio requiere un abordaje multidisciplinario. Acerca de su relevancia contemporánea y necesidad de estudiar su trayectoria histórica convergen recientes publicaciones internacionales. En España y Latinoamérica, donde se referencian los capítulos de este libro, existen grupos familiares emblemáticos de familias empresarias cuyos orígenes se remontan a la segunda mitad del siglo XIX y que representan una forma de organización empresarial diferente de la gran empresa multidivisional (Chandler 1977), característica del capitalismo gerencial estadounidense.

Esta forma de organización ha despertado gradualmente interés de investigadores en varias disciplinas, más allá de las de gestión y emprendimiento (Chrisman, Chua y Sharma 2005; Fernández 2012), en especial entre los investigadores en historia empresarial y los economistas interesados en el gobierno corporativo. De los primeros, se refleja en recientes publicaciones internacionales Colli y Rose 2007; Colli 2011, 2013; Fernández 2012; Fernández y Colli 2013); asimismo, ha sido reconocida (a la vez que estereotipada) por algunos estudiosos del gobierno corporativo (Morck y Steir 2005). Lo cierto es que en medio de la nueva etapa histórica de la globalización la realidad de las diversas formas de propiedad, estructuras de gobernabilidad y organizativa que han tomado las empresas de familia desafían los presagios de su progresiva desaparición o su condena por su desempeño. El ejemplo

de las multinacionales familiares y de sus estrategias y estructuras en diversas partes del mundo es evidencia de ello (Lubinsky, Fear y Fernández 2013; Colli, García-Canal y Guillén 2013). Las multinacionales latinoamericanas («multilatinas») son ya reconocidas en la bibliografía, y dentro de estas sobresalen aquellas en las que familias empresarias ejercen propiedad y control (Casanova 2011; Santiso 2013). Aun en un mercado más pequeño y menos desarrollado que el de Argentina, Brasil, México o Chile, como el de Colombia, desde comienzos del nuevo siglo varios grupos económicos familiares avanzan en el proceso de internacionalización y se perfilan para entrar en el grupo de las multilatinas². Un puñado de grupos económicos familiares hizo presencia en el período 1880-1930 y se asentó en las principales ciudades de este «país de regiones». Hacia 1975, entre los 24 mayores conglomerados no financieros se contaban nueve familiares (Superintendencia de Sociedades 1978). En esos años un grupo económico de una tradicional familia de la élite de Bogotá (Grupo Grancolombiano de la familia Michelsen Uribe), con apenas un lustro de existencia, se convirtió de manera acelerada en el más poderoso del país. Pero duró poco: en 1982, año de una crisis financiera, fue intervenido por el gobierno, nacionalizado su principal banco y luego liquidado el Grupo en medio de un sonado escándalo por prácticas de autopréstamo y manejo impropio de fondos de inversión (Donadio 1983, 1984; Echavarría 1983; Semana 1989).

En las décadas siguientes los grupos económicos se multiplicaron y ganaron importancia en la actividad económica hasta constituirse en un actor central del empresariado colombiano (Rodríguez 2010; Dávila 2013). Tres de los cuatro mayores grupos económicos son familiares (Sarmiento Angulo, Santo Domingo y Ardila Lulle) y gozan de esa posición desde hace un cuarto de siglo (Dinero 2013, Portafolio 2013). Con su influencia y vinculación en episodios claves recientes de la situación política y económica colombiana, han desplazado a las asociaciones patronales

² Fuera del sector cafetero (agroexportador), el pionero en internacionalización es un grupo familiar del sector de implemento de oficina y artes gráficas (Carvajal) que se remonta a 1904 y que comenzó a internacionalizarse a finales de la década de los cincuenta, en pleno auge de la sustitución de importaciones (ISI) (Caballero 2011).

(Rettberg 2003, Semana 2013), porque han cultivado con destreza las relaciones política/Estado en sus variadas modalidades. Hay que precisar que las familias presidenciales, objeto de atención en este capítulo, no son propietarias de ninguno de los mencionados grupos. En efecto estas, perdurables durante más de un siglo, han visto, desde mediados de la década de los setenta, surgir y consolidarse a grupos proactivos con mayor poder económico y amplia diversificación en sus inversiones, frente a la nueva etapa de la globalización.

8.3. La relación de las familias empresarias con la política y el Estado: más allá de la crítica maniquea

Un punto de partida de este trabajo es reconocer las trayectorias diferentes del desarrollo del capitalismo y, más concretamente, la variedad de formas de organización empresarial en diferentes sociedades, por ejemplo, en las economías emergentes. Es decir, estudiar la evolución de las familias empresarias y las empresas familiares en vez de seguir la «jerarquía teleológica» marcada por el desarrollo de Estados Unidos como arquetipo para los historiadores empresariales (Herrigel y Zeitlin 2010, 667). Otro sostiene que las estructuras institucionales, es decir, las relaciones sistémicas entre las firmas y las autoridades públicas y la forma en que el mercado se organiza, condicionan la estrategia empresarial; a su vez, las instituciones públicas pueden verse como un recurso para las firmas, en la medida en que estas influyen en la conformación del entramado institucional (Iversen 2010, 665-666). Este planteamiento se complementa con la perspectiva de la teoría de dependencia de los recursos que estudia las relaciones entre las organizaciones y su contexto (Pfeffer y Salancik 1978). En particular, se enfoca en las estrategias y tácticas de manejo del poder y control en las relaciones interorganizacionales; en este caso, entre las familias empresarias y el Estado, así como entre las familias mismas y estas frente a otros actores del mercado. A lo largo del tiempo, aquellas y sus empresas y grupos despliegan estrategias para operar y consolidarse orientadas por la idea de que el poder

(no solamente la ganancia ni la eficiencia) es un objetivo clave (Davis y Cobb 2010).

En este contexto, y a diferencia de los demás capítulos del libro, este no se enfoca en los factores endógenos determinantes de la perdurabilidad, desempeño y *entrepreneurship* de las empresas de familia a largo plazo. Al compartir con aquellos una perspectiva histórica y el interés en ahondar en los rasgos comunes, así como las diferencias nacionales de la trayectoria de la empresa de familia en España y América Latina, el capítulo se unifica en torno a un análisis diferente: la familia empresaria *per se* y su relación con la política y el Estado a largo plazo. Aunque debe ser claro que en los capítulos 12 y 13, sobre Perú y Chile respectivamente, se devela también el papel de algunas familias en su relación con el poder político al más alto nivel. Abrir campo en esa dirección y destacar el potencial que encierra para futura investigación, especialmente de carácter histórico comparado, es su principal propósito. Quizá su contribución.

La hipótesis es que en las economías emergentes de América Latina los grandes grupos económicos jerárquicamente controlados por familias empresarias son un actor principal en el desarrollo económico. En tales circunstancias, el manejo de las relaciones con la política y el Estado, elemento central pero no único del contexto, conduce a la acumulación de recursos de poder político. Y configura una capacidad edificada a largo plazo (análoga a las capacidades organizativas de las empresas estudiadas por Chandler 1992). Esta capacidad es crucial en entornos económicos, políticos y sociales distintivamente turbulentos y plagados de incertidumbre, propios de Latinoamérica, y se ha gestado a lo largo de varias generaciones de estas familias empresarias, lo cual les otorga una competencia distintiva, semejante a las competencias nucleares de las firmas, en su actividad empresarial y les imprime importancia por su perdurabilidad.

Para estudiar esta capacidad política vale la pena acudir a los planteamientos sobre las funciones productivas, improductivas y destructivas para el desarrollo económico que despliegan los empresarios como respuesta a la estructura de recompensas (incentivos) y restricciones que los entramados institucionales (instituciones en general y reglas de juego en particular) ofrecen en

cada período histórico (Baumol 1968, 2010; Torres 2003). Esta perspectiva, aunque aún se encuentra en elaboración, es muy sugerente y permite una mirada analítica sobre las relaciones entre negocios y política, en vez de la opción fácil y trillada que estigmatiza tales relaciones³. Además de dinámico, el entramado institucional no es neutro frente a los diferentes actores sociales ni encarna el «bien común»; asimismo, no se percibe de la misma forma por los individuos. En su configuración (incluida la organización del Estado), implantación y cambio interviene e influye el empresariado que responde a sus intereses. Además, las conductas que los actores sociales y económicos, empresarios, familias empresarias, asociaciones empresariales de presión incluidos, despliegan están marcadas por una racionalidad limitada, información incompleta y comportamiento oportunista.

Por esta razón, hay que estudiar las condiciones del mercado en que actúan, pero a su vez es fundamental considerar las condiciones del entorno institucional en que están inmersos; por ello, los empresarios, al mismo tiempo, buscan la eficiencia mediante gestión adecuada y ejercen influencia (a través de una o varias formas de acción política empresarial) sobre el Estado. Los empresarios tienen que actuar simultáneamente en ambos frentes. Y en los casos de desarrollo institucional precario, como en Colombia, propio de Estados aún en formación bien avanzado el siglo xx y cuyos entramados institucionales se han caracterizado por la inestabilidad de las reglas de juego a lo largo del período en estudio, su acción política tiene un especial significado. En estas condiciones, si el empresariado contribuye al desarrollo económico (funciones productivas); si en cambio apunta a la búsqueda de rentas y actividades colaterales sin efecto en el desarrollo económico, es decir, si su actividad se asigna a funciones improductivas, o si —más bien— conduce a destruir recursos, no solo ecológicos (funciones destructivas) es algo que no puede asumirse tácitamente sino que debe ser objeto de investigación. Debe precisarse que estas funciones, en la realidad empírica, no se presentan de forma pura, sino que a través de la investigación se desvela e ilus-

³ Este aparte se nutre de Torres (2003), quien complementa y expande las ideas de Baumol (1968, 1993), en especial en lo relativo al cambio institucional.

tra, por ejemplo, que a lo largo de su vida un mismo empresario y su familia, y las redes sociales y políticas que entretejen, pueden desplegar unas u otras funciones, en unos momentos u otros, en tales o cuales sectores económicos o negocios.

La evidencia empírica que aquí se analiza tiene que ver con un tipo especial de familias empresarias, aquellas dinastías que siendo parte de las élites económicas y políticas accedieron más de una vez a la jefatura del Estado en Colombia en el período 1850-2010. Vale precisar que el desempeño de cargos públicos de elección popular (concejales municipales, alcaldes, diputados de las asambleas departamentales, gobernadores, representantes a la Cámara de Diputados, senadores) es solamente una de la variada gama de formas que tiene el empresariado para relacionarse con la política. Para estudiarlas se ha desarrollado una tipología que cubre una docena de maneras de participación del empresariado en la política y de relacionarse con el Estado. Esas maneras de participación incluyen (Dávila 2014, 69-72):

- i)* voto en las elecciones;
- ii)* financiación de campañas políticas;
- iii)* dirección de partidos y grupos políticos;
- iv)* desempeño de cargos públicos por nombramiento, especialmente en la alta administración pública a nivel nacional, departamental y local;
- v)* desempeño de cargos de representación por elección popular (concejal, diputado a la asamblea regional, representante a la cámara, senador);
- vi)* contratos con el Estado (obras públicas de infraestructura, prestación de servicios);
- vii)* comprador de servicios y productos de empresas estatales, concesionario estatal (manejo de concesiones, rentas, etc.);
- viii)* propiedad y dirección de medios masivos de comunicación y opinión pública (periódicos, cadenas de televisión, redes radiales, etc.), organización de asociaciones/grupos de presión;
- ix)* cabildeo;
- x)* promoción y participación en movimientos sociales, cívicos, organizaciones de la sociedad civil (ONG);
- xi)* promoción y dirección de fundaciones privadas.

Vale también aclarar que las familias presidenciales han tenido a miembros suyos de varias generaciones activos en muchas de estas formas de participación en la política. Sus miembros que han llegado a la jefatura del Estado, previamente han cursado una importante carrera política tanto en cargos de elección popular (concejales, diputados de las cámaras regionales, congresistas) como en cargos de nombramiento en la alta administración del Estado (ministerios, dirección de organismos públicos nacionales y regionales, presidencias de empresas públicas, cargos diplomáticos, etc.). Algunos, en su vida de expresidentes, han seguido activos en la política, y no solamente como embajadores de su país o representantes ante organismo internacionales. A la vez, se han reintegrado a sus negocios. Examinar si este amplio portafolio de relaciones con la política ha sido exclusivo de economías emergentes, en este caso latinoamericanas, o si también se presenta en aquellas de otros continentes, en donde familias empresarias siguen ejerciendo control jerárquico sobre grupos económicos y empresas es asunto que hace muy atractiva la investigación comparada. En particular, puede aportar evidencias que se apartan de las «valoraciones maniqueas» (Fernández 2001, 3) que se han hecho respecto a la propiedad y al control jerárquico familiar (*family capitalism*) en los países más avanzados, por estudiosos del gobierno corporativo en las grandes empresas. Aquellos lo contrastan con otras formas de capitalismo (*shareholder capitalism* o *Anglo American capitalism* y *bank capitalism*): «Los estudios en este volumen proporcionan amplia evidencia de poderosos grupos económicos familiares que se comportan como *establishments* o como oligarquías, o primero uno y luego la otra» (Morck y Steir 2005, 33). Basándose en Thurow (1989), Morck y Steir (2005, 33) señalan que unos y otros dirigen sus países. Pero mientras el *establishment* busca asegurar que su país funcione bien para así beneficiarse, la oligarquía solo está interesada en su propio interés sin que le dedique tiempo a mejorar el futuro de su país. Uno de los males que le atribuyen es el «riesgo de desgobierno sistemático» de sus negocios conducente a la inestabilidad macroeconómica (Morck 2009, 617). Según estos autores, en vez de «instituciones sanas» (las de las economías avanzadas), en los países pobres, con corta trayectoria industrial, existen «instituciones oligárquicas» que no

protegen al inversionista minoritario y, en cambio, conllevan atraso económico. Por ejemplo, México y Perú, que son parte de las «most advanced non-Western societies», han enfrentado grandes problemas para incorporar instituciones occidentales modernas (Morck y Steier 2005, 45).

Desde una perspectiva más amplia que la del gobierno corporativo, dos reputados economistas se han preguntado recientemente: «¿por qué unas naciones son ricas y otras pobres? ¿Por qué las naciones fallan?». Como sus colegas del gobierno corporativo, llegan a un dictamen parecido: las naciones fallan por la presencia de «instituciones extractivas» (tanto económicas como políticas) basadas en élites que las diseñan para enriquecerse y perpetuar su poder a costa de la mayoría de la población. Se crean «círculos viciosos» que hay que convertir en «círculos virtuosos» (de «instituciones extractivas» pasar a «instituciones inclusivas») y terminar así con la «ley de hierro de la oligarquía» (Acemoglu y Robinson 2012, 399; 430-431; 388).

Las generalizaciones de estos cuatro autores recuerdan otras que se formularon sobre el subdesarrollo en las décadas de los sesenta y setenta. Alimentaron debates académicos y políticas internacionales de desarrollo. Provenían de orillas ideológicas opuestas. Por un lado, las teorías de la modernización, de raigambre estadounidense afincada en el estructural funcionalismo de Talcott Parsons, otorgaban prelación a factores no económicos del desarrollo (culturales, étnicos y psicológicos) (Dávila 2010). Por otro lado, la teoría de la dependencia y del imperialismo elaborada en Latinoamérica destacaba la desigualdad (asimetría) en las relaciones económicas y políticas entre centro (imperio) y periferia (Miller 2010). Una y otra llegaron a una sinsalida por algo que, paradójicamente, tenían en común: sustentación empírica frágil y no fomento de la investigación empírica rigurosa. En ambas corrientes prevalecían consideraciones ideológicas y políticas sobre aquellas propias de la investigación académica.

Volviendo al papel de las familias empresarias en el desarrollo del capitalismo, hay que evitar caer en generalizaciones simplistas que adjudican a las élites, en este caso las grandes familias que han formado parte de la clase dirigente, un papel absoluto, omnipotente, sin matices temporales ni espaciales, en la defensa del

statu quo, la exclusión y la utilización del Estado para su propio provecho.

En contraste con estas visiones simplistas, que sin embargo tienen un glamur recurrente aun en el mundo académico internacional, los hallazgos de la investigación en historia social, política, económica y empresarial de las últimas décadas sobre España y Latinoamérica apuntan a una comprensión renovadora, matizada, no maniquea, de la realidad derivada de estudiar lo real concreto mediante investigación empírica. El empresariado, en este caso las grandes familias empresarias y sus grupos económicos, no han sido héroes para glorificar ni villanos para satanizar. A pesar de su importancia, esta temática no ha recibido atención en la bibliografía de empresas familiares. Así lo muestra un estado del arte muy reciente que gira alrededor de los aspectos negativos y positivos de las empresas familiares. Y que, justamente, llama la atención sobre la necesidad de estudiar no solamente los aspectos endógenos de la empresa familiar sino poner la atención debida a los factores exógenos, que son fundamentalmente de naturaleza institucional (Colli 2013).

La perspectiva histórica ofrece un camino muy promisorio para hacerlo y, más concretamente, permite explorar el potencial del diálogo entre los académicos del *family business* con los de la *business history* que, justamente, está en sintonía con recientes debates sobre el futuro de esta última disciplina a escala global (Friedman y Jones 2011, de Jong et al 2015, Kobrak y Schneider 2011) y con el llamado a evitar las «trampas» que acechan a los historiadores empresariales. Una de ellas, desconocer el papel del Estado como un actor en el desarrollo capitalista; otra, tomar la experiencia de Estados Unidos y Europa como «the one best way», como «normal y normativa» («algo que se hace de manera tan frecuente que escasamente se reconoce») (Scranton y Fridenson 2013, 16-22; 47-50; 45).

En este contexto, el capítulo difiere de la mayoría de los capítulos en su objetivo, foco de atención y estructura. No se ocupa de la evolución de las principales empresas y negocios familiares en los diferentes períodos del desarrollo económico colombiano ni hace alusión particular a las 20 mayores empresas familiares en 2010 cuyos datos se recabaron para el análisis comparado

cuantitativo entre los nueve países que el libro cubre. Empero, contribuye a explorar una veta (las relaciones entre las familias empresarias y la política y el Estado) que es parte fundamental de la capacidad de adaptación de las empresas familiares latinoamericanas a la perenne turbulencia del contexto en que nacieron, se desarrollaron y permanecen.

8.4. Familias empresarias y presidenciales en Colombia, 1850-2010. El caso de la familia López (dos presidentes en cuatro generaciones)

Al hablar de familias presidenciales, se hace referencia a aquellas familias empresarias que además de caracterizarse por una importante, diversa y continuada actividad económica, han contado en el último siglo y medio con uno, o más de uno, de sus miembros, en la jefatura del Estado en la República de Colombia. La categoría «familias presidenciales» no se explica como tal en la bibliografía especializada, aunque puede considerarse como dinastías familiares (Landes 2006; Fernández y Puig 2010). El estudio muestra un claro ejemplo de lo que la naciente historiografía empresarial señala como una de las características del empresariado latinoamericano y colombiano (Barbero 2008; Dávila 2013); es decir, la estrecha relación entre el empresariado, en este caso las familias empresarias, con la política y el Estado y la alta concentración del poder económico y político, reveladora —en el caso de Colombia— de una élite singularmente cerrada e influyente en la vida de este país latinoamericano. Evidentemente, se encontró que del total de 45 presidentes de la República que ha tenido Colombia en el período 1850-2010, diez, casi una cuarta parte de ellos, forman parte de seis familias empresarias todas las cuales tienen al menos 100 años de figuración en la vida del país. A saber: «los» Ospina (tres presidentes): Mariano Ospina Rodríguez, 1857-1861; Pedro Nel Ospina Vásquez, 1922-1926; Mariano Ospina Pérez, 1946-1950. «Los» López (dos presidentes): Alfonso López Pumarejo, 1934-1938 y 1942-1946; Alfonso López Michelsen, 1974-1978. «Los» Santos (dos presidentes): Eduardo Santos Montejó, 1938-1942; Juan Manuel Santos Calderón, 2010 al

presente. «Los» Reyes (un presidente: Rafael Reyes Prieto (1904-1909)). «Los» Restrepo (un presidente): Carlos E. Restrepo Restrepo (1910-1914). «Los» Samper (un presidente): Ernesto Samper Pizano, 1994-1998.

De manera muy sintética se destacan a continuación una serie de elementos históricos, económicos, políticos y sociales del contexto, condicionantes de la evolución de las empresas familiares y familias empresarias a lo largo del siglo y medio transcurrido desde 1850⁴. Una serie de apelativos ayudan a entender la evolución de este país desde mediados del siglo XIX: «tierra fragmentada y sociedad dividida»; «país de regiones»; «país de ciudades»; «país de El Dorado»; «al comienzo del siglo XX uno de los países más subdesarrollados de la región»; «la industrialización no comenzó en la capital»; «monoexportador cafetero»; «no tierra de inmigrantes»; «periferia secundaria»; «país en que el siglo XIX llegó hasta 1930»; «república del café 1903-1946»; «nación a pesar de sí misma»; «cuna de la Violencia política»; «tierra no apta para dictaduras militares»; «sociedad excluyente»; «alta concentración de la riqueza»; «régimen bipartidista»; «empresa pública modesta»; «país en conflicto armado desde mitad del siglo XX»; «tierra de los carteles del narcotráfico»; «democracia formal electoral»; «destacada estabilidad macroeconómica a lo largo del siglo XX».

El lento desarrollo de la economía colombiana durante el siglo XIX estuvo marcado por una débil articulación al mercado internacional en comparación con otros países latinoamericanos, como México, Brasil y regiones como el Cono Sur. El país vivió una sucesión de bonanzas agroexportadoras efímeras entre 1850 y 1880 (tabaco, quina, añil); el oro fue el único producto estable de exportación hasta que el surgimiento del café a partir de la década de los años 1880 y durante un siglo (en 1989 terminó el Pacto Internacional del café) hizo de la colombiana una economía monoexportadora de este producto. La evolución de la economía colombiana se dio en un contexto político de bipartidismo (partidos Liberal y Conservador) en el que hubo numerosas guerras ci-

⁴ Estos elementos están ampliamente documentados por la historiografía para el período en estudio, dentro de la cual las siguientes son referencias básicas: Meisel y Ramírez (2010), Ocampo (1984, 1987), Palacios (1979, 2011 y 2012), Safford (2002, 2011), Safford y Palacios (2002), Robinson y Urrutia (2007).

viles (regionales) durante el siglo XIX que cerró con la Guerra de los Mil Días (1899-1901), que afectaron a la actividad empresarial de las familias que por su afiliación política no estuvieron aisladas de estos conflictos. Numerosas familias empresarias se honraban de contar con generales de la guerra. Quizá con la excepción de la región conservadora de Antioquia, cuyos empresarios desplegaron un particular pragmatismo («hacer negocios» en lugar de involucrarse en conflictos políticos), no fue esa la situación de otras regiones del país: el Valle del Cauca y la región del Cauca en el suroccidente del país como tampoco de Santander, en el noreste. La «hegemonía conservadora» (1900-1930) alentó los comienzos de la industrialización en las dos primeras décadas del siglo XX, vivió el despojo de Panamá por Estados Unidos en 1904, el auge del café como principal producto de exportación y una década (la de los años veinte) caracterizada como la «prosperidad al debe» (por los créditos privados obtenidos en Estados Unidos y los ingresos cafeteros) o «danza de los millones». Sobrevino luego el ascenso del partido Liberal al poder (1930-1945), la confrontación cruenta entre liberales y conservadores (conocida como la Violencia, 1945-1958), el pacto bipartidista de pacificación (el Frente Nacional 1958-1974), el conflicto armado entre múltiples actores (Estado, guerrilla, narcotráfico, paramilitarismo, desde 1965 al presente), la economía ilegal del narcotráfico a partir de la segunda mitad de la década de los setenta, el cambio de modelo económico y la apertura económica neoliberal (a partir de 1990), y la mayor crisis económica del siglo XX, entre 1998 y 2002. En este contexto colombiano se dieron los mandatos de los diez presidentes de la República miembros de seis prominentes familias empresarias que se estudian en este capítulo.

La tradición de cercanía con la política del empresariado colombiano puede estudiarse, en gran parte, a través del caso de la familia López Pumarejo y sus sucesores López Michelsen, luego López Caballero. Cuatro generaciones, que van desde finales del siglo XIX hasta la actualidad, enmarcan la historia de esta familia; en cada una de estas se han destacado miembros suyos con papeles protagónicos en la vida política y económica colombiana. En la primera generación, el tronco de la familia, Pedro A. López (1857-1935), hijo de un sastre y líder de los artesanos (Ambro-

sio López), con escasa educación, se casó con la hija de un rico hombre de negocios del interior de la región de la Costa Caribe. Habiendo comenzado como empleado de una casa de comercio de otra familia presidencial (los Samper), en 1889 decide establecer su propia casa comercial, y en poco tiempo se especializa en los pedidos de café que le hacen sus correspondientes en Estados Unidos y Europa, y en realizar compras internas del grano (Latorre 1961, 120-131). En 1893 regresa a Bogotá y abre su almacén en pleno centro de la capital. En 1895, apenas con 39 años de edad, era ya uno de los tres principales compradores de café a nivel nacional (Santamaría 1986, 24); un acaudalado comerciante, fincado en la exportación de café y cueros, que posicionó a su descendencia (cinco hijos, tres hombres y dos mujeres) en la élite política, social y empresarial del país.

Intervino activamente en la política como concejal de Bogotá (1917), nombrado ministro del Tesoro en 1918 no aceptó el cargo y fue senador en 1921. Su casa de comercio se convirtió en el Banco López, creado en 1919 y que quebró en 1923, luego de la caída de los precios del café en el mercado de Nueva York (Latorre 1961, 215). En esta época, las casas de comercio, los negocios de importación y exportación ofrecieron oportunidades de negocios financieros conexos en una sociedad en la que la «banca libre» (1870-1922) vino a llenar el vacío de un sistema bancario formal que solo existió a partir de 1923.

Retirado su hijo Alfonso de la firma familiar, otro de ellos (Pedro) manejó los negocios de exportación de café, y llegó a controlar cerca del 70% de aquella, mientras el banco era gerenciado por Eduardo, otro de los tres hijos varones. La empresa familiar incursionó en diversos negocios relacionados con el comercio exterior (navegación de vapor, construcción de una línea de ferrocarril) asimismo fue socio fundador de dos fábricas —zapatos y paños—, e inició la construcción de acueducto y alcantarillado en una capital provincial. Después de la quiebra en 1923, tuvo que pagar las deudas vendiendo el patrimonio familiar y su compañía entró en liquidación. Pedro A. «...terminó sus días en el campo en medio de muchas estrecheces», según testimonio de su nieto, el presidente López Michelsen (López Michelsen 2001, 17-18).

El segundo hijo de Pedro A. y futuro presidente (el «viejo López Pumarejo») estuvo 12 años (1904 a 1916) al frente de la firma de la familia, viajó frecuentemente dentro y fuera del país y estableció contactos con banqueros de Londres, París y Nueva York.

Como es común ocurrencia en las familias empresarias en las que surgen tensiones internas, serias desaveniencias con su padre lo llevaron a retirarse del negocio familiar y venderle sus derechos a éste, quien los repartió entre sus otros hijos. A partir de 1916, organizó una empresa de importación y exportación (López & Michelsen) y fue gerente de la filial de un banco estadounidense (el Banco Mercantil Americano y su filial la Compañía Mercantil de Ultramar) en el período 1918-1921 (Latorre 1961, 86). Durante la década de 1920 en la que su actividad política fue en ascenso, mantuvo negocios (básicamente inmobiliarios y representación de firmas extranjeras) a través de su firma López y Michelsen.

En cuanto a su participación en política, la inició con otros jóvenes alrededor del periódico *El Liberal* y luego con el *Diario Nacional*. Fue diputado a una asamblea provincial en 1915, miembro de la Cámara de Representantes de Colombia en 1925 y senador en 1930. En 1929 presidió la convención nacional del partido Liberal y como su candidato triunfó en las elecciones presidenciales de 1934. López Pumarejo se destacó como modernizador y reformador de la sociedad rural que fue Colombia hasta 1930. En este período (1934-1938), conocido como «La República Liberal» y «La Revolución en Marcha», lideró cambios sociopolíticos e institucionales (la reforma constitucional de 1936, la intervención del Estado, las relaciones Estado-Iglesia, la ley laboral, la educación, la reforma tributaria) y promovió la inversión extranjera (Tirado 1981, 23). Volvió a ser elegido presidente para el período 1942-1946, que no concluyó al renunciar por una enconada oposición a sus reformas, aunada a denuncias por conflicto de intereses de su hijo Alfonso López Michelsen y la enfermedad de su esposa; dejó la presidencia en 1945. Fue presidente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en 1948 y desempeñó un papel importante en el derrocamiento de la dictadura militar (la de Rojas Pinilla, 1953-1957), la única en Colombia durante el siglo xx; luego fue embajador en Londres en donde murió en 1959.

Respecto a la actividad empresarial de la segunda generación hay que recordar que quedó menguada por el declive de los negocios de la otrora poderosa casa de negocios a finales de la década de los veinte. En los años finales del siguiente decenio, un miembro de ella, Alfonso López Michelsen, fue un activo defensor de los intereses económicos de su familia en el conflicto intrafamiliar entre los López y la familia de hacendados de su esposa Cecilia Caballero, con quien contrajo matrimonio en 1938. El episodio ocurrió en torno a la prolongada decadencia de un proyecto agroindustrial (1908-1982) al nororiente del país, que contó con capital extranjero (franco-belga) y que pretendió conformar un ambicioso complejo agroindustrial (ingenio azucarero, cacao, destilerías, molinerías e industria textil) (Raymond 2008, capítulo 4). Esto desembocó en una pugna entre las dos familias, que ha continuado en las generaciones posteriores.

Este mismo Alfonso López Michelsen, cabeza indiscutible de la tercera generación, ocupó la presidencia de la República entre 1974 y 1978. Vale la pena mencionar que las elecciones de 1974 reflejaron un hecho singular revelador del papel de las dinastías presidenciales en Colombia. Los tres candidatos (de los partidos Liberal, Conservador y de un partido populista y de izquierda —la Alianza Nacional Popular, Anapo—), a pesar de sus diferencias ideológicas y enfrentamientos propios de la campaña electoral, gozaban de un aglutinante común y heredado: eran hijos de expresidentes (López Pumarejo, Laureano Gómez, 1950-1953, y un general golpista: Gustavo Rojas Pinilla -1953-1957). Diez años más tarde, este patrón de «delfines por doquier» (*Semana* 122, noviembre 1989) afloraba en la nueva generación: cuatro hijos de presidentes (dos liberales y dos conservadores) saltaban a la arena política, uno de ellos (Andrés Pastrana) ocuparía la jefatura del Estado entre 1998 y 2002.

Desde antes de ser presidente, López Michelsen —quien hizo estudios primarios y de bachillerato en Bruselas, Londres y París, universitarios en derecho en Colombia— intervino activamente en política. En 1959 fundó el Movimiento Revolucionario Liberal (MRL), simpatizante de la revolución cubana y como expresión de rebeldía y descontento con el régimen existente y con el propósito de resguardar los principios liberales de los riesgos que implicaba la instauración del bipartidismo forzado en Colombia,

entre 1958 y 1974 mediante el Frente Nacional. Fue ministro de Relaciones Exteriores a fines de los años sesenta y Gobernador de un departamento de la Costa Caribe.

En su gobierno (el del «Mandato claro») vivió un período de bonanza cafetera, irrupción de grandes grupos económicos como actores centrales en la economía colombiana, florecimiento de la economía ilegal del tráfico de narcóticos, pronunciada especulación financiera y agudización de conflictos laborales, especialmente entre trabajadores del Estado. Terminado su período presidencial, siguió activo en la política entrando nuevamente, pero fue derrotado en la competencia por la presidencia en 1982. En el restante cuarto de siglo de su vida continuó escribiendo en diferentes medios periodísticos, activos en diversas controversias: «Era como un toro de lidia [...]. No le sacó el cuerpo a ninguno de los temas que lo involucrara [...]. Ninguna biografía podrá superar sus memorias» (Casas 2013, 26). Como expresidente fue miembro de la Comisión de Relaciones Exteriores y referente y consejero de presidentes, ministros, dirigentes políticos y empresariales.

La cuarta generación de la familia la constituyen los tres hijos de Alfonso López Michelsen, los López Caballero (Alfonso, Juan Manuel y Felipe). El mayor, Alfonso Jr., después de trabajar como ejecutivo en un banco extranjero en Colombia, se ha desempeñado en la vida política del país. Ha ocupado entre otros importantes cargos el de ministro (de Agricultura y de Gobierno), embajador (París, Londres, Ottawa) y negociador en el proceso de paz fallido (1998-2002) con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Su hermano Felipe ha tenido una actuación empresarial sobresaliente en el campo del periodismo, pues fundó en 1982 la revista *Semana*, la principal revista colombiana de opinión en las tres últimas décadas, que ha evolucionado hasta convertirse en un poderoso e influyente grupo editorial (Iragorri 2012). Sin ser parte de los grandes grupos económicos de las últimas décadas, llama la atención que estos permanecen atentos a los críticos e incisivos análisis del semanario del acaudalado y poderoso Felipe López Caballero, el López periodista-empresario desde 1982, y a la columna que uno de sus hermanos (Juan Manuel) mantiene en la principal revista empresarial colombiana (*Revista Dinero*). Asimismo, una de sus primas, Clara

López Obregón, desde hace algunos años la cabeza de un partido político de izquierda (Polo Democrático), en 2011 ocupó en carácter de encargada la alcaldía de la capital del país⁵, y es precandidata de la izquierda a las elecciones presidenciales de 2014.

Esta nueva generación de la «casa López» ya no era como en las primeras décadas del siglo xx sinónimo de una poderosa casa comercial y bancaria sino que se había consolidado básicamente como una de las más poderosas familias de la élite política y social colombiana. La tradición empresarial de las primeras generaciones de la familia afloró nuevamente en la década de los ochenta en uno de los López Caballero que, como ya se mencionó, es el propietario de un grupo editorial creado alrededor de su semanario.

Las cuatro generaciones de la familia López que cubren el período entre finales del siglo xix y la actualidad, son una muestra del significado de pertenecer a una familia de la élite política y social colombiana⁶ y tener un ejercicio empresarial simultáneo. Esta familia muestra un caso de permanencia en el poder, desde los remotos inicios empresariales de Pedro A. López hasta el poder periodístico de Felipe López, crítico de los gobiernos de turno. Hay que aclarar que la actuación política de la familia López Pumarejo y sus sucesores muestra matices que quedarían inconclusos si se le encaja simplemente como ejemplo de una oligarquía que se ha dedicado a conformar «instituciones extractivas» diseñadas para enriquecerse y perpetuar su poder a costa de la pobreza de la mayoría.

La vigencia del fenómeno de las familias presidenciales se notó en el proceso electoral para las elecciones presidenciales de 2014. Como se mencionó, una heredera de la familia López compitió con el actual presidente, otro miembro de una familia presidencial, que obtuvo la reelección. Y con un tercer candidato (Óscar

⁵ El alcalde titular (Samuel Moreno, 1997-2011, excongresista), nieto de un expresidente (el general Rojas Pinilla, 1953-1957) e hijo de una precandidata a la presidencia en la década de los setenta, fue destituido por escándalos de corrupción.

⁶ En Colombia la literatura académica sobre las élites es escasa en comparación con lo que ocurre en México, Argentina y Perú; en parte, esto se debe a que la caracterización de Colombia como una «democracia oligárquica» no ha conducido a investigación empírica. En contraste, a mediados de la década de los setenta surgió un proyecto de investigación sobre las élites económicas y políticas en ciudades intermedias (Dávila 1976), y más recientemente, sobre el poder regional en los cargos ministeriales a lo largo del siglo xx (Meisel 2012).

Iván Zuluaga, exministro de Hacienda, 2006-2010), que pertenece a la tercera generación de una familia empresaria de la región cafetera (el Antiguo Caldas) cuyo grupo empresarial se ha consolidado como una multilatina del acero, aunque la trayectoria política de su familia no alcanza a la de los López ni a la de los Santos (Semana 2013, 17). Además, el excandidato Zuluaga fue elegido por su partido de la coalición de la derecha en reñida competencia con otro miembro de la familia Santos, Francisco Santos, primo del actual presidente (Juan Manuel Santos) y opositor suyo, y quien ocupó la vicepresidencia del país en el período 2002-2010, en el cual el actual primer mandatario fue ministro.

8.5. Análisis comparativo de las seis familias presidenciales

En esta sección, se adelanta un breve análisis comparativo entre las familias estudiadas, a la luz de las siguientes variables: longevidad (número de generaciones) y naturaleza dinástica, origen extranjero, movilidad social intergeneracional, educación en el extranjero, movilidad geográfica y campos de actividad empresarial⁷.

Una variable relacionada con la longevidad de estas familias es su carácter dinástico. Esta característica es desigual en la muestra estudiada. Los Ospina, Restrepo, López y Samper están ya entrando en la quinta generación, cuatro los Santos. Solamente una, los Reyes, desaparecieron como tal después de la primera generación en la que uno de sus miembros, un comerciante exportador de quina y caucho ocupó la presidencia (Rafael Reyes, 1904-1909). En cuanto su filiación política, tres han sido familias adalides del partido Liberal (López, Samper y Santos), tres del Conservador (Ospina, Reyes, Restrepo). Proviene de dos regiones: el centro-oriente

⁷ Por limitación de espacio no se detallan de manera sistemática las referencias bibliográficas sobre las seis familias en que se sustenta esta sección. La principales fuentes son: sobre los López (Dávila 2012, Rueda 2010, Randall 2007, Iragorri 2012, Noguera 1986, Tirado 1986, Zuleta 1966); con relación a los Ospina (Pardo 1946, Ramírez 1996, Molina 2009); en cuanto los Restrepo (Álvarez 1999, Restrepo 1992, Restrepo 2011); con relación a los Samper (Dávila 2012, Pacualy *et al.* 1994, Sanz de Santamaría 1983); sobre los Santos (Calibán 1969, El Tiempo 2011, Marín 1976, Santos 1936, Santos 2013); acerca de los Reyes (Lemaitre 1952, Perico 1974).

(cuatro de las familias) y Antioquia (Ospinas y Restrepos); ninguna de las familias proviene de inmigrantes. Solo los Samper tienen algún rasgo extranjero debido a que la familia materna de la segunda generación (Samper Brush), a principios del siglo xx, era inglesa. Vale la pena añadir un dato demográfico: el tamaño de las familias de las dos primeras generaciones fue muy grande, especialmente entre aquellas de Antioquia. Familias de diez hijos eran corrientes.

Tres de estas familias en la primera y segunda generación (Ospina, López, Samper) enviaron a sus hijos a adelantar una parte de sus estudios en el exterior (Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia); las otras dos (Santos y Restrepo) lo hicieron en la tercera y cuarta generación. Estudiaron preferencialmente ingeniería y administración en el caso de las dos familias de Antioquia; derecho, periodismo y administración en el caso de las familias asentadas desde muy temprano en la capital (Bogotá) (López, Santos, Samper). De los diez presidentes miembros de las seis familias presidenciales, la mitad realizó estudios secundarios o universitarios en el exterior. Nueve de ellos vivieron alguna parte de su vida en el extranjero, generalmente en cargos diplomáticos. Estos contactos y experiencias internacionales han representado en las diferentes generaciones, pero especialmente en las dos primeras, circulación de información privilegiada de negocios, conocimiento del mercado internacional, tecnología, contactos, familiaridad con prácticas internacionales de gestión, etc.

En cuanto a movilidad social de la primera generación solo se observa en la familia López cuyo tronco (Pedro A. López) era hijo de un artesano (sastre). Ninguna de las demás familias provino de clase obrera o de campesinos pobres y en la primera generación hubo ya una dedicación a una actividad de negocios de relativa importancia en una economía que solo hacia la primera década del siglo xx entró en la industrialización. La excepción la constituye la familia Santos, cuya cabeza original (Eduardo Santos, hijo de un político de provincia) no tenía negocios. Francisco Santos Calderón, vicepresidente de la República (2002-2010) y primo del actual presidente Juan Manuel Santos Calderón, precisa que su padre periodista (segunda generación) «jamás hizo un negocio» (Santos 2013, 30-31). Empero él mismo, sus hermanos y primos de la tercera generación desde comienzos de la década de los no-

venta conjugaron el papel político del periódico de la familia fundado en 1911, y con una gran influencia en la vida colombiana a lo largo del siglo xx, con la conformación de un poderoso grupo económico (Casa Editorial El Tiempo, CEET) en el sector de medios de comunicación (medios impresos, empresas editoriales, canal de televisión) apoyado en su gestión por consultores del «family business» (Santos 2013, 111). En 2007 fue comprado por un grupo español familiar de medios de comunicación (Grupo Planeta) que luego vendió a uno de los mayores grupos económicos familiares colombianos (Grupo Aval/Sarmiento Angulo).

Con relación a los sectores económicos en que estas seis familias han tenido sus negocios, con la excepción de la familia Santos, las primeras generaciones estuvieron vinculadas con el comercio exterior (importación de mercancías europeas y estadounidenses y exportación de productos agropecuarios, especialmente café, el principal producto de exportación desde la década de 1870 y hasta 1989⁸). La familia Ospina también acumuló en minería de oro desde la segunda mitad del siglo xix, y aún en 1927 ocupaba posiciones directivas en la asociación de mineros; invirtió fuertemente en ganadería y llegó a tener una de las principales haciendas ganaderas del país en las primeras décadas del siglo pasado. La familia Restrepo inicialmente fue colonizadora, comerciante, representante de casas comerciales extranjeras y socia de nacientes industrias textiles de Medellín («la capital industrial de Colombia»). En la actividad bancaria y financiera, en medio del período de la «banca libre» (1870-1922), dos de las familias de la capital intervinieron directamente, una con su propio banco (López en la década de 1910), otras como socio fundador de un banco (Banco de Bogotá en 1870); los otros dos (Ospina y Restrepo) también como parte de sus «casas de comercio» desarrollaban actividades financieras.

En general, estas familias fueron muy diversificadas en sus negocios, especialmente en las dos primeras generaciones. En la actividad manufacturera naciente de la capital estuvieron involucrados

⁸ La gran expansión cafetera comenzó en 1905 y experimentó tasas anuales promedio de crecimiento del 7,5 % (Pizano 2003, 111) y en ellas los comerciantes con conexiones con el exterior (Palacios 1979), como los López, Samper y Ospina, desempeñaron un papel importante.

los Samper (energía eléctrica, cemento, vidrio) hasta 1950, cuando ya sin control mayoritario de la cementera Bogotá dejaron de intervenir en su gestión. Y en la de Medellín (textileras) intervinieron, como promotores y socios, los Ospina así como los Restrepo. Los Restrepo continuaron en las siguientes generaciones (hasta el presente) con un papel importante en el desarrollo industrial, comercial y financiero de Medellín, por ejemplo en puestos claves de dirección del único de los cuatro mayores grupos económicos desde la década de los ochenta que no es familiar (Grupo Empresarial Antioqueño), sino distintivamente regional. Sus orígenes se remontan a la década de los veinte mediante la asociación de ricas familias de esa parte del país en «empresas de empresas». Esta familia ha tenido desde sus comienzos otras posiciones de liderazgo empresarial (asociación nacional de industriales, organizaciones para promover Antioquia, intervención en procesos de paz, etc.) que siempre han rebasado la esfera de los negocios, para intervenir en iniciativas cívicas, culturales, educativas, desempeño de cargos públicos especialmente a nivel local y regional. Sin haber vuelto a ocupar la presidencia de la República (1910-1914) desde la segunda generación, nunca han dejado de «estar en todo», de manera muy marcada en el ámbito regional pero con poder económico a nivel nacional (Álvarez 1999; Restrepo 2011).

El caso de sus correligionarios antioqueños dentro de las familias presidenciales, los Ospina han ocupado la jefatura del Estado tres veces (más que ninguna otra familia de las estudiadas) y en períodos muy diferentes del desarrollo del país (1857-1861; 1922-1926; 1946-1950) (Ramírez 1996). Aunque fueron activos en la industria manufacturera (y fuera de Medellín), desde la tercera generación concentraron su principal actividad en los servicios (industria de la construcción y urbanización) en Bogotá al fundar una gran empresa (Ospina & Cía.) que en 2010 celebró 80 años (Molina 2009). Antes de llegar a la presidencia de Colombia a mediados del siglo xx, el presidente Ospina estuvo a la cabeza de esta empresa; y dirigió una organización clave en el desarrollo colombiano (la Federación Nacional de Cafeteros, creada en 1927) en un período crítico (1930-1934).

Cuatro de las familias (Santos, López, Restrepo y Ospina) han tenido medios periodísticos a lo largo de varias generaciones.

También, desde temprano intervinieron en actividades culturales y educativas (principalmente los Samper en la segunda y tercera generación, los Restrepo desde la segunda generación y los Ospina en la segunda y tercera generación) sin que hayan sufrido el «síndrome de Buddenbrook» (Fernández 2003; Allende 2009). Es decir, no corresponden al de declive progresivo de los negocios familiares que lleva a que miembros de la tercera o cuarta generación muestren menos capacidades para los negocios y se dediquen a las actividades culturales, artísticas, periodísticas y a la *dolce vita*.

8.6. A manera de conclusión

A continuación se esbozan una serie de consideraciones sobre asuntos de contenido, de método y teóricos derivadas de las relaciones entre negocios familiares y política en una economía emergente latinoamericana. En cuanto lo primero, aunque complejo y requerido de mayor investigación empírica, parece más relevante adelantar este tipo de estudio que dogmáticamente condenar (o ensalzar) las familias empresarias, sus formas de operación, su relación con el Estado y su papel en el desarrollo del capitalismo en sociedades en diferentes estadios de desarrollo económico.

No se ignoran las familias empresarias que sin haber llegado más de una vez a la cúspide política (la jefatura del Estado) han forjado a lo largo de varias generaciones una capacidad de manejo de las relaciones con la política y el Estado como un recurso estratégico para su acción empresarial, mediante diversas modalidades de la tipología aquí utilizada (Dávila 2012). Así, por ejemplo, dentro de las «casas comerciales» de poderosas familias de la región aurífera de Antioquia, que desde mediados del siglo XIX, aun antes de la economía cafetera, que sobresalieron por su diversificado *entrepreneurship* (minería de oro, comercio de importación y exportación, colonización de tierras, bancos familiares, posteriormente café, e industrialización textilera de la capital regional, Medellín) (Botero 2013; Montenegro 2002, capítulo 3) nunca fueron ajenas a los asuntos públicos regionales; de tiempo atrás fueron parte de la élite local (Twinam 1982). Y en la época contemporánea, los grandes grupos económicos familiares asentados en las principa-

les ciudades (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) no solamente despliegan su cálculo y pericia para asignar su apoyo económico a los diversos candidatos presidenciales, sino que tienen acceso privilegiado a los altos funcionarios públicos, hacen cabildeo ante el poder ejecutivo y legislativo, son propietarios o socios de medios de comunicación, acceden a grandes contratos con el Estado, ocasionalmente tienen a miembros suyos ocupando altos cargos públicos por nombramiento (consejeros presidenciales, ministros de Estado, embajadores, etc.). Tampoco han sido ajenos a las negociaciones para solución del conflicto armado colombiano que están en marcha desde hace 15 años (Rettberg 2013). El conjunto de formas de interacción con la política y el Estado que en mayor o menor medida, en una u otra combinación, en uno u otro momento de su actuación han desplegado las familias empresarias (presidenciales o no), así como grupos económicos que no son de propiedad familiar, tienen que ver con la conformación, cambio y evolución del entramado institucional del país a los que se refiere la bibliografía. Y dentro del cual despliegan en unas u otras circunstancias temporales y espaciales concretas, en un contexto estructuralmente turbulento, funciones productivas, improductivas o destructivas para el desarrollo económico (Baumol 2010; Torres 2003).

En términos de los grupos económicos familiares de menor tamaño y poderío, así como de las familias empresarias de la mediana y pequeña industria, hay una lección clara: sin un manejo estratégico de las relaciones con la política y el Estado, incluido al nivel local, una familia empresarial tiene muy pocas posibilidades de operar (incluso se le dificulta la tarea misma de registrar legalmente sus empresas). Debe añadirse que la participación en política, en las modalidades de desempeño de cargos públicos (tanto de elección popular como de nombramiento), lo que coloquialmente se llama «la puerta giratoria» (el paso del sector privado a ocupar temporalmente puestos públicos) tiene entre sus costos las fricciones, los conflictos de intereses y enemistades que inevitablemente surgen por las decisiones en que intervienen, y que a largo plazo pueden afectar sus relaciones con otras familias y sectores empresariales.

En las familias presidenciales, pero no solamente en estas sino también en los grandes grupos económicos familiares, las redes

sociales (de casamiento, parentesco, escuelas y universidades de élite, profesionales, clubes sociales, identidades regionales, colonias de inmigrantes, etc.) siguen desempeñando un papel crucial.

De este estudio también resulta claro que la familia empresaria como unidad de análisis que aquí se utiliza es diferente de la que ha recibido mayor atención en la bibliografía contemporánea del «family business»; es decir, la empresa de familia. Parece adecuado seguir profundizando en la familia empresaria tanto en sus factores endógenos (estructura, educación, valores, papel del parentesco y su reproducción, división del trabajo entre sus miembros, sucesión, cambio intergeneracional, la familia como reservorio de *entrepreneurship*, etc.), como en el manejo y adaptación a los contextos en que las familias empresarias transcurren de generación en generación. Este capítulo espera contribuir en este aspecto. Para ello hay que acudir a los enfoques y herramientas de la historia, especialmente en la modalidad de la *entrepreneurial history*, así como a las tradiciones de los estudios sociológicos y antropológicos sobre la familia (por ejemplo, Lomnitz y Pérez-Lizaur 1987). Como ya se anotó, hay que estudiar familias empresarias en diversos contextos de desarrollo económico (investigación comparada entre economías avanzadas y emergentes, pero también entre estas últimas; por ejemplo, entre varios países latinoamericanos y estos y España).

Parecería que además de dialogar con los críticos de las estructuras familiares en el gobierno corporativo de las empresas y grupos (Morck 2005, 2010) y con los críticos de las familias como instituciones oligárquicas y autocentradas en sus intereses (Acemoglu y Robinson 2012), la temática explorada en este capítulo, es decir, el papel crucial de las relaciones de las familias empresarias con la política y el Estado, puede contribuir al interés en boga sobre las variedades de capitalismo (VoC) (Schneider 2010; Wilkins et al 2010, 638-674); no solo a nivel global, sino incluso, para distinguir «subvariedades» del mismo dentro de los países latinoamericanos (Miller 2010)⁹.

⁹ Ben Ross Schneider es un politólogo estadounidense latinoamericanista, estudio de las relaciones entre negocios y política; Rory Miller es un historiador empresarial británico latinoamericanista, estudioso de las inversiones británicas en América Latina.

Bibliografía

- ACEMOGLOU, D. y J. A. ROBINSON. *Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown Business, 2012.
- ALLENDE, F. «Poor Thomas Buddenbrook! Family business in literature». *Business & Economic History On-Line*, 7 (January 2009).
- ÁLVAREZ, V. *Gonzalo Restrepo Jaramillo, familia, empresa y política en Antioquia, 1895-1966*. Medellín: FAES, 1999.
- BARBERO, M. I. «Business History in Latin America: A historiographical perspective». *Business History Review* 82 3 (otoño 2008): 555-575.
- BAUMOL, W. J. «Entrepreneurship in economic theory». En Casson, M., ed. *Entrepreneurship*. Aldershot, Hants, UK: Edward Elgar Publishing, (1990/1968): 49-59.
- . *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press, 1993.
- . *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2010.
- BOTERO, M. M. «Las casas comerciales: empresas de familia en una economía preindustrial. Antioquia (Colombia), 1850-1910». En Dávila, C., ed. *Empresarios bananeros y tierra, casas comerciales y navegación a vapor en tres regiones de Colombia (1850-1930)*. Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, No. 109 (abril 2013).
- BOTERO, F. «Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño de la primera mitad del siglo XX». En C. Dávila C.; comp. *Empresa y empresarios en la historia de Colombia, siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*, tomo I. Bogotá: Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, Universidad de los Andes (2003): 479-511.
- CABALLERO, C. «La internacionalización temprana de Carvajal & Cía y el papel de Manuela Carvajal Sinisterra». Documento de trabajo. Bogotá: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno, 2013.
- CARRASCO ZALDÚA, F. y ASOCIACIÓN PRO RESCATE DE ARCHIVOS DE ARQUITECTURA. *La Compañía de Cemento Samper. Trabajos de arquitectura 1918-1925*. Bogotá: Corporación La Candelaria, Editorial Planeta, 2006.
- CASANOVA, L. *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. London: Palgrave MacMillan, 2009.
- CASAS, A. «El estilo López Michelsen». *El Tiempo, Bocas*. Una revista de entrevistas, No. 21, (julio 2013: 26).
- CAVALLERO E. *El Mesías de Handel*. Bogotá: Tipografía Hispana, 1973.
- CHANDLER, A. *The Visible Hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.
- CHARRY, H. «Prólogo». En Samper, M. *Selección de escritos*. Bogotá: Biblioteca Básica Colombiana 22. Colcultura, 1977.
- . «Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise». *Strategic Management Journal* 12 (1992): 33-48.
- CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA y P. SHARMA. «Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm». *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, 5 (2005): 555-575.
- COLLI, A. «State of the Art. Family firms between risks and opportunities: a literature review». *Socio-Economic Review* 11 (2013): 577-599.
- . «Business history in family business studies. From neglect to cooperation?». *Journal of Family Business Management* 1 (2011): 14-25.

- COLLI, A., GARCÍA-CANAL, E. y M. GUILLÉN. «Family character and international entrepreneurship: A historical comparison of Italian and Spanish 'new multinationals'». *Business History* 55 1 (enero 2013): 119-138.
- COLLI, A. y ROSE, M. «Family business». En Jones, G. & Zeitlin, J., eds. *The Oxford Handbook of Business History*. New York: Oxford University Press (2007): 194-218.
- DÁVILA, C. «Dominant Classes and Élites in Economic Development: A Comparative Study of Eight Urban Centers in Colombia». Tesis doctoral, Universidad de Northwestern, 1976.
- . «Entrepreneurship and cultural values in Latin America, 1850-2000: From modernization, national values and dependency theory towards a business history perspective*». En. García-Ruiz J. L. and Pier Angelo Toninelli, eds. *The Determinants of Entrepreneurship: Leadership, Culture, Institutions*. London: Pickering & Chatto (2010): 143-160.
- . «La historia oral y las biografías de empresarios». En Ospina, J. M. et al. *Historia de la investigación de mercados en Colombia. Trayectoria empresarial de Napoleón Franco*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes (2014): 69-72.
- . *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Bogotá: Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes, 2012.
- . »The current state of business history in Latin America«. *Australian Economic History Review* 53 2 (julio 2013): 109-120.
- DAVIS, G. y J. A. COBB. «Resource dependence theory: Past and future». *Research in the Sociology of Organizations* 28 (2010): 21-42.
- DINERO. «Los grupos», 5 mil empresas, No. 423 (14 de junio de 2013): 92-123.
- DONADIO, A. *Banqueros en el banquillo*. Bogotá: El Ancora Editores, 1983.
- . *¿Por qué cayó Jaime Michelsen?* Bogotá: El Ancora Editores, 1984.
- ECHAVARRÍA, H. *El escándalo de los Fondos Grancolombiano y Bolivariano en el gobierno del Dr. Turbay Ayala*. Bogotá: Editorial Andes, 1983.
- EL TIEMPO. «Publicaciones en conmemoración a sus 100 años de existencia», (11 de febrero, 2011).
- ESCOVAR, E. *El Mesías de Handel*. Bogotá: Tipografía Hispana, 1972.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Cátedra Corona, 21, 2012.
- . «Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia Económica. Una aproximación a debates teóricos recientes». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* 17 (2003): 45-66.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y A. COLLI. «Introduction: a global revolution: the endurance of large family businesses around the world». En Fernández, P. and Colli, A., eds. *The Endurance of Family Businesses. A Global Overview*. New York: Cambridge University Press (2013): 1-11.
- FRIEDMAN, W. y G. JONES. «Business History: Time for Debate». *Business History Review* 85 1 (2011): 1-8.
- HERRIGEL, G. y J. ZEITLIN. «Alternatives to Varieties of Capitalism». *Business History Review* 84 4 (2010): 667-674.
- IRAGORRI, C. *Felipe López. El hombre detrás de la revista Semana*. Bogotá: Planeta, 2012.
- IVERSEN, M. J. «The «Varieties of Capitalism» Approach as an Analytical Tool for Business Historians». Varieties of Capitalism Roundtable. *Business History Review* 84 4 (2010): 464-466.

- JONG, A., D. M. HIGGINS y H. VAN DRIEL. «Towards a new business history?». *Business History* 57 1 (2015): 5-29.
- KOBRAK, C. y A. SCHNEIDER. «Varieties of business history: Subject and methods for the twenty-first century». *Business History* 53 3 (2011): 401-424.
- LATORRE, H. *Mi novela: apuntes autobiográficos de Alfonso López*. Bogotá: Editorial Mito, 1961.
- LANDES, D. *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Businesses*. New York: Viking, 2006.
- LEMAITRE, E. *Rafael Reyes: Biografía de un gran colombiano*. Bogotá: Ediciones Espiral, 1967.
- LOMNITZ, L. A. y M. PÉREZ-LIZAUER. *Mexican Élite Family*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1987.
- LÓPEZ, A. *Esbozos y atisbos. Aproximaciones a algunas figuras colombianas*. «Capítulo 10: La familia Samper». Bogotá: Plaza & Janes Editores, 1984.
- LUBINSKI, C., J. FEAR y P. FERNÁNDEZ, eds. *Family Multinationals. Entrepreneurship, Governance, and Pathways to Internationalization*. New York: Routledge, 2013.
- MARÍN, F. *El tío*. Bogotá: Tomo y Lomo Editores, 1976.
- MAYORGA, F. *Alfonso López Michelsen. El retrato del intelectual*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.
- MEISEL, A. «¿Quién manda aquí? Poder regional y participación de la Costa Caribe en los gabinetes ministeriales, 1900-2000». *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial* 31 (abril 2012).
- MEISEL, A. y M. T. RAMÍREZ, eds. *La economía colombiana del siglo XIX*. Bogotá: FCE, Banco de la República, 2010.
- MILLER, R. «Latin American Business History and Varieties of Capitalism». *Business History Review* 84 4 (2010): 653-657.
- . «Foreign Firms and Business History in Latin America». Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Cátedra Corona, 18, 2010b.
- MOLINA, L. F. «Ospinas & Cía. S.A. 1932-2009, una empresa con historia». En Molina Londoño, L. F. et al. *Urbanismo, arquitectura, patrimonio*. Segunda edición. Bogotá, 2009: 32-54.
- MORCK, R. K. «The riddle of the great pyramids». NBER Working Papers Series, Working Paper 14858. Washington D.C.: National Bureau of Economic Research, (abril 2009).
- MORCK, R. K. y L. STEIER. «The global history of corporate governance: An introduction». En Morck, R. K., ed. *A History of Corporate Governance Around the World. Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: The University of Chicago Press (2005): 1-64.
- NOGUERA, A. *Aproximación a Alfonso López: testimonios para una biografía*. Bogotá: Banco de la República, 1986.
- OCAMPO, J. A. *Colombia y la economía mundial, 1830-1910*. Bogotá: siglo XXI, 1984.
- , ed. *Historia económica de Colombia*. Bogotá: siglo XXI Editores, 1987.
- PALACIOS, M. *El café en Colombia, 1850-1970. Una historia económica, social y política*. Bogotá: Editorial Presencia, 1979.
- PALACIOS, M. *Violencia pública en Colombia, 1958-2010*. México: Fondo de Cultura Económica, 2012.
- . *¿De quién es la tierra? Propiedad, politización y protesta campesina en la década de 1930*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica/Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2011.

- PARDO, J. A. *Tres presidentes de Colombia y semblanzas de personajes de la familia Ospina*. Bogotá: Editorial Santafé, 1946.
- PASCUALY DE GÓMEZ, E., M. ESTRADA, C. HERNÁNDEZ y A. BARAJAS, eds. *Los Samper. Un libro abierto*. Bogotá: Editorial Colombia Nueva, 1994.
- PERICO, M. *Reyes de cauchero a dictador*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia-Ediciones La Rana y el Águila, 1974.
- PFEFFER, J. y G. R. SALANCIK. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- PORTAFOLIO. «Élite empresarial de Colombia 2013».
- SAFFORD, F. y M. PALACIOS. *Colombia. Fragmented Land, Divided Society*. New York: Oxford University Press, 2002.
- Separata (31 de mayo, 2013): 1-46
- RAMÍREZ, J. E. «La construcción del poder económico: La familia Ospina, 1850-1960». En *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, (julio-diciembre 1996): 133-155.
- RANDALL, S. *Alfonso López Michelsen, su vida, su época*. Bogotá: Villegas Editores, 2007.
- RAYMOND, P. *Mucha tela que cortar: la saga de una fábrica textil y la pugna de las familias Caballero y López por su control*. Bogotá: Editorial Planeta, 2008.
- RESTREPO, N. *Empresariado antioqueño y sociedad 1940-2004*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 2011.
- RESTREPO, J. A. *Retrato de un patriarca antioqueño. Pedro Antonio Restrepo Escovar, 1815-1899: abogado, político, educador y fundador de Andes*. Bogotá: Banco de la República, 1992.
- RETTBERG, A. *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Ciencia Política, CESO, 2003.
- REYES, E., comp. *Rafael Reyes. Memorias*. Bogotá: Fondo Cultural Cafetero, 1986.
- RODRÍGUEZ-SATIZÁBAL, B. «Beyond the large business enterprise: The rise of business groups in Colombia, 1974-1998». MSc (Economic History) Dissertation. *London School of Economics and Political Science*, 2010.
- ROBINSON, J. y M. URRUTIA, eds. *Economía colombiana del siglo XX. Un análisis cuantitativo*. Bogotá: FCE, Banco de la República, 2007.
- RUEDA, M. I. *Casi toda la verdad*. Bogotá: Editorial Planeta, 2010.
- SAFFORD, F. *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Cátedra Corona, 5, 2002.
- SAFFORD, F., L. F. MOLINA y A. MEISEL. *Visión y actuación del empresariado en Colombia, 1820-1950*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración. Monografías, 106, 2011.
- SANTOS, E. *Periodismo: Eduardo, Enrique y Gustavo Santos*. Bogotá: Editorial Minerva, 1936.
- SANTOS, E. (Calibán). *Danza de las horas y otros escritos*. Bogotá: Compañía Editorial Club de Lectores, 1969.
- SANTOS, F. *Rebelde con causa*. Bogotá: Fundación Confianza Colombia, 2013.
- SANTISO, J. *The Decade of the Multilatinas*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013.
- SANZ DE SANTAMARÍA, C. *Historia de una gran empresa*. Barcelona: Editorial Gaudí, 1983.

- SCHNEIDER, B. R. «Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America». *Journal of Latin American Studies* 41 (agosto 2009): 553-75.
- SCRANTON, P. y P. FRIDENSON. *Reimagining Business History*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2013.
- SEMANA. «¿Qué tan culpable es Michelsen?», (15 de junio, 1989).
- SEMANA. «Faceta desconocida», n.º 1644: 17, (4 de noviembre, 2013).
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. *Conglomerados de sociedades en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 1978.
- THUROW, L. C. «An establishment or an oligarchy?». *National Tax Journal* 42 4 (1989): 405-411.
- TIRADO, A. *El pensamiento de Alfonso López Pumarejo*. Bogotá: Biblioteca del Banco Popular, 1986.
- TORRES, E. «Funciones empresariales y desarrollo económico». En Dávila, C., comp. *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes* Bogotá: Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, 2 tomos (2003): 14-30.
- TWINAM, A. *Miners, Merchants and Farmers in Colonial Colombia*. Austin: University of Texas Press, 2011.
- WILKINS, M. et al «Varieties of capitalism roundtable». *Business History Review* 84 4 (2010): 637-674.
- ZULETA, E. *El presidente López*. Medellín: Albón-Interprint, 1966.

9. De un escenario dominado por una élite de familias a uno disperso con presencia de múltiples protagonistas. El capitalismo en Costa Rica durante el siglo xx

Juan Carlos Leiva Bonilla

Erick Guillén Miranda

Instituto Tecnológico de Costa Rica

9.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es aportar al conocimiento sobre las empresas familiares (EF), específicamente las grandes empresas familiares (GEF), en Costa Rica. Específicamente el capítulo discute las causas que pueden ayudar a entender la continuidad y longevidad de las GEF en la Costa Rica del siglo xx. Durante dicho lapso, la historia económica costarricense puede dividirse en períodos claramente identificables, que constituyen la base sobre la cual el capítulo ha sido ordenado (Rovira 2004; Hidalgo 2003). Iniciando con un período que abarca hasta el año 1948, seguido por otro que va de dicho año hasta 1978 y concluyendo con un tercero que va de ese año hasta la actualidad, este capítulo muestra cómo el escenario económico costarricense se ha transformado, de uno dominado por una pequeña élite de familias a otro en donde compiten múltiples actores con menor presencia relativa de las GEF.

La magnitud de dicho cambio puede ilustrarse con solo una cifra. Hasta 1950 el café y el banano representaban no menos del 85% del valor de las exportaciones costarricenses (Hidalgo 2003). En el caso del café, de los mayores productores entre 1930 y 1950, la mitad eran empresas familiares (55%) dominados en buena medida por una pequeña élite de familias que controlaban el crédito y la comercialización. En contraste, hoy en día el café no representa más de un 10% de las exportaciones y aunque la empre-

sa familiar sigue siendo importante, son, en su mayoría, pequeños y medianos productores (Rovira 2004).

En términos generales, en Costa Rica, se conoce poco de la EF y la GEF. Por ejemplo, la Cámara de Empresas Familiares de Costa Rica estima que las EF aportan valores muy representativos de la riqueza nacional pero no existe una cifra al respecto (Carrillo 2009). Por otro lado, el Observatorio Costarricense de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (Omipymes) señala que el 50% de este tipo de empresas son de carácter familiar (Brenes y Govaere 2009). En cuanto a la GEF, es menos lo que se sabe. No obstante sí es posible dimensionar el fenómeno. En Costa Rica hoy en día el 95% de las empresas se catalogan como micros, pequeñas y medianas (MEIC 2013). Si consideramos que existen aproximadamente 49.000 firmas (MEIC 2013), el grupo de empresas grandes rondaría en una suma aproximada de 2.450. Este conjunto de empresas (5% del total registrado), que son grandes, podemos dividirlo, a su vez, en dos bloques: empresas de capital extranjero instaladas en Costa Rica y las de capital local. Entre estas últimas se hallarían las GEF objeto de nuestro estudio.

Desde una perspectiva teórica, la supervivencia y longevidad de las GEF puede ser entendida a partir de dos enfoques. El primero es el de los recursos y capacidades (Chrisman, Chua and Sharma 2005); el cual señala que las empresas poseen una serie de recursos y capacidades (valiosas, raras, imperfectamente imitables e insustituibles) que ayudan a explicar las causas de las diferencias en el desempeño de empresas (Barney 1991). En su concepción más moderna se habla de que esas capacidades son dinámicas, porque la empresa debe tener la capacidad de renovarlas para alinearlas con los cambios en el contexto (Teece, Pisano y Shuen 1997).

El segundo enfoque teórico es la influencia del entorno competitivo (McGahan y Porter 1997). Sus proponentes señalan que los recursos y capacidades no explican más que un tercio, estadísticamente hablando, de las diferencias en el desempeño de las empresas. Por ende, el entorno se convierte en un elemento relevante. Precisamente en estos enfoques se inserta nuestro trabajo.

Nuestro argumento de partida, como fue mencionado, es que el entorno sociopolítico y económico costarricense actual puede definirse como disperso, atomizado y con múltiples grupos de

poder tanto emergentes como tradicionales (Sojo 1995, Lizano 2008). En esa línea analítica consideramos que el sector de las GEF (y las familias empresarias) es similar y constituye un reflejo de dicho entorno. Esto por cuanto, como se verá, Costa Rica pasó de una situación en la cual la economía era dominada por una élite de familias empresarias a una situación en la cual conviven múltiples actores en un escenario disperso y atomizado, precisamente.

Volviendo a la perspectiva teórica, es claro cómo se unen los dos enfoques teóricos citados. Esto es, que las GEF que sobreviven han desarrollado una serie de capacidades que se han ajustado exitosamente a los cambios en el entorno, por lo cual el foco de nuestra atención es la forma en la cual esto ha impactado la continuidad y longevidad de las GEF así como las familias detrás de ellas.

Asimismo, desde la perspectiva teórica es importante mencionar que el análisis de las EF en general, tiene preguntas muy importantes sin responder. Desde lo más elemental, como sería contar con una definición de EF consensuada y compartida, hasta elementos más concretos como los tipos de abordaje y marcos teóricos desde los cuales analizar el objeto de estudio (Chrisman *et al.* 2005).

Por ello nuestro trabajo enfrenta varios retos teóricos. El primero es la definición del objeto del estudio. Por ejemplo un artículo de Chua, Christman y Sharma (1999), identifica más de 20 distintas definiciones de EF. En nuestro enfoque, siguiéndolos a ellos, visualizamos a la EF como aquella que, de diversas formas estructurales y legales, es gestionada bajo una visión estratégica que busca la organización de ciertos recursos y valores compartidos por las familias empresarias que conlleven a la permanencia en el tiempo (*essence approach*) de esas empresas.

Un segundo reto teórico es la especificidad del contexto. Como todos los países, Costa Rica es producto de una serie de circunstancias propias que marcan el derrotero de su desarrollo. En ese sentido adoptamos el concepto de estilo de desarrollo para encuadrar las diferencias entre etapas históricas identificadas y con ello el impacto de cada una en las GEF y las familias detrás de ellas. El estilo de desarrollo lo entendemos como «el movimiento concreto que sigue una sociedad particular, no un tipo genérico de ella, durante un lapso histórico. No se trata tan solo de los com-

ponentes socioeconómicos, sino también de los políticos, de los culturales y de los medioambientales» (Rovira 2004, 310).

El tercer reto teórico lo constituye el roce conceptual entre familias empresarias *versus* empresas familiares. Los mismos Chrisman, *et al.* (2005) puntualizan este aspecto como un factor notable en los trabajos tanto empíricos como teóricos del tema de EF. En nuestro caso tenemos ese roce en diversos puntos del capítulo pero los vemos como factores inseparables del fenómeno bajo estudio.

La metodología empleada es cualitativa, específicamente la de casos, dado el tipo de objetivo que tiene el trabajo. Es importante señalar algunos retos metodológicos enfrentados. En primer lugar las limitaciones de acceso a información. En Costa Rica prácticamente no hay trabajos académicos sobre nuestro tópico. Tampoco existen fuentes de información secundaria relevantes, con información histórica. Por otro lado, existe una bajísima participación de este tipo de firmas locales en la bolsa de valores y además son muy reticentes a brindar información sobre sus empresas (Camacho 2012).

En virtud de lo anterior, una parte importante del trabajo se dirigió al estudio de las 20 GEF costarricenses más relevantes en la actualidad, como muestra representativa de nuestro objeto de estudio. Para ello, dado la carencia de fuentes informativas señalada, adoptamos como referencia 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 (véase cuadro 1 al final del capítulo). En complemento a lo anterior, usamos casos de estudio de empresas que también fueron identificadas como importantes en otros momentos históricos por medios especializados en economía y finanzas. Esto con el fin de poder apreciar diferencias en el desarrollo de las distintas etapas históricas del entorno costarricense.

Para alcanzar nuestro objetivo, el capítulo prosigue con una sección donde se analiza el desarrollo de la historia socioeconómica costarricense, a través de una serie de etapas, y su impacto en las GEF objeto de nuestro estudio. Luego, se esboza la situación actual para, finalmente, cerrar con una serie de conclusiones y reflexiones.

9.2. Desarrollo histórico del capitalismo familiar

El desarrollo socioeconómico de América Latina puede dividirse según Bértola y Ocampo (2010) en grandes períodos históricos, aunque sin perder de vista que es una tarea muy compleja, dado la heterogeneidad entre países. Una primera etapa la califican como «independencias, reformas liberales y revolución industrial». Seguidamente, delimitan un período denominado «globalización, fortalecimiento institucional y desarrollo exportador primario». El tercer período lo definen como «industrialización dirigida por el Estado». Seguidamente, el cuarto, lo definen como «reorientación hacia el mercado». Estos períodos pueden verse en Costa Rica aunque de forma tardía, en algunos casos, con respecto a la temporalidad propuesta por los autores.

Es así como desde la perspectiva que interesa en este trabajo, la nación costarricense, puede ser dividida en varios lapsos claramente identificables. Según la literatura consultada cada uno de dichos lapsos puede ser enmarcado en un estilo de desarrollo singular (Rovira 2004). En este sentido entonces, podemos dividir la historia socioeconómica 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 de 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).

9.2.1. Modelo agroexportador y capitalismo familiar dominado por una élite de familias. De inicios del siglo hasta 1948

Esta fase del desarrollo socioeconómico costarricense puede catalogarse como tardía en relación con el resto de Latinoamérica. En su propuesta Bértola y Ocampo (2010) definen los años, desde 1930 a 1980, como de industrialización dirigida por el Estado, mientras que en Costa Rica lo que se presentaba eran condi-

ciones más ligadas a etapas anteriores como la globalización (en pocos sectores, eso sí), el fortalecimiento institucional y el desarrollo exportador primario. La industrialización dirigida por el Estado arranca en Costa Rica pocos años después de la revolución armada de 1948 precisamente.

De esta forma, la Costa Rica de los años previos a 1948 se ve influenciada por aspectos como la revolución del transporte en la economía, es decir el abaratamiento de los costos de traslados de productos. Asimismo, por el ensanchamiento de la demanda global por alimentos y materia prima por parte del mundo industrializado. En el ámbito interno, por la consolidación de las reformas liberales, que básicamente fueron la mercantilización de la tierra, movilidad laboral y otras, así como la consolidación de las estructuras de poder político (Bértola y Ocampo 2010). Paulatinamente acercándonos a los años de 1940, surgen otros factores citados por los mismos autores como son la irrupción de nuevos actores: clase trabajadora y Estado, por ejemplo.

En el campo económico, en Costa Rica imperó un capitalismo agrario ligado a dos productos de exportación: café y banano (Hidalgo 2003). Algunas cifras ilustran esto. En 1915 ambos productos representaban el 81% del total de exportaciones; para 1925 el 96%; en 1935 el 85% y en 1945 el 84% (Hidalgo 2003). A su vez es interesante resaltar el carácter familiar de estos emprendimientos, pues por ejemplo entre 1930 y 1950, del 25% de mayores productores de café (beneficiadores y exportadores), un 55% eran empresas familiares (Peters 1994). En el caso del banano, su producción estuvo ligada al capital extranjero, básicamente estadounidense y bajo un modelo de enclave o, dicho de otra forma, «de espaldas al resto de la economía» (Hidalgo 2003)¹.

El predominio económico de una pequeña élite de familias empresarias constituye un elemento primordial de este período. Estas familias, principalmente cafetaleras en su origen, se apropiaron de la toma de decisiones y beneficios de la política económica

¹ La dependencia de estos dos productos agrícolas en cierto momento histórico de las naciones también se puede notar en Colombia (café) y Honduras (banano) según se consigna en los capítulos correspondientes a dichos países en esta publicación. Incluso en Honduras fue, al igual que en Costa Rica, enclavado en la zona atlántica y con predominio de capital estadounidense.

ca actuando en tres sectores mayoritariamente: agroexportación, mercantil-importador y bancario (Rovira 2000; Hidalgo 2003).

Desde el punto de vista social, es relevante señalar que estas familias estaban 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). 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).

En este contexto y a la luz de nuestro estudio, pareciera que debe hablarse de familias empresarias dominantes, más no de GEF en este período. Dos datos ilustran lo anterior. Como puede verse en el cuadro 1, solamente surgieron dos de las 20 GEF más relevantes que persisten en nuestros días. Además, producto de otro estudio se ha constatado que de 14 empresas costarricenses que tienen más de 100 años de operación al día de hoy (ergo fueron fundadas en el lapso analizado), solamente cuatro de ellas no se mantienen como pequeñas o medianas empresas familiares (menos de 100 empleados) (Leiva 2012d).

Estas familias, dominantes del lapso bajo análisis, han mostrado diversos patrones de desarrollo hasta la actualidad. Un grupo de ellas ha permanecido como familias relevantes de la escena económica costarricense. Esto mediante estrategias de diversificación económica, alianzas y adquisiciones. Por ejemplo puede mencionarse a las familias Sánchez, Dent, Peters, Orlich, quienes aparecían entre los principales exportadores de café en el período 1930-1950 (Peters 1984) y en la actualidad se las relaciona con múltiples negocios como inmobiliarios, financieros, desarrollos urbanísticos, centros comerciales (Gudmundson 1990).

Algunas familias cerraron sus empresas. Entre las causas, tenemos tanto aspectos del contexto externo como interno. Entre los primeros, la crisis económica mundial de 1929, la crisis cafetalera de 1933 o la Segunda Guerra Mundial. En los internos puede mencionarse, por ejemplo, una serie de regulaciones emitidas por el Estado costarricense en 1936 que restringieron sustancialmen-

te 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 una élite de familias empresarias dominantes, con actividades empresariales muy ligadas al modelo agroexportador imperante. Aunque esto no se tradujo mucho en GEF específicas que perduren hasta nuestros días, sí encontramos algunas familias que han evolucionado y aún hoy mantienen actividades económicas diversificadas que les permiten continuar siendo protagonistas importantes del escenario socioeconómico costarricense. Las causas de lo anterior se originan tanto en elementos del entorno interno de las familias —esto es una serie de capacidades para aplicar diversas estrategias empresariales (diversificación, adquisiciones y alianzas)— así como por la adecuación al contexto externo (político, económico, social).

9.2.2. Modelo sustitutivo de importaciones y capitalismo familiar con nuevos actores. De 1948 a 1978

En 1948 Costa Rica experimentó su última revolución armada, la cual enfrentó políticamente a dos fuerzas opositoras. 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 agroexportador a uno sustitutivo de importaciones.

En relación con Latinoamérica, puede notarse cómo es en este momento histórico, que Costa Rica incursiona en un estilo de desarrollo que ya otros países habían adoptado². Thorp (1998) lo define como «industrialización y expansión del papel del Estado»

² Aunque en Centroamérica sí hubo cierta coincidencia en los períodos, como puede verse por ejemplo en el capítulo sobre Honduras que habla de un Estado Desarrollista (1956-1979) con fuerte política de industrialización por sustitución de importaciones junto con el proyecto de integración económico regional, como en Costa Rica.

(ubicándolo entre 1945 y 1973), mientras que Bértola y Ocampo (2010) como «industrialización dirigida por el Estado» (1930-1980). Tres factores caracterizaron esta etapa acorde a dichos autores: la industrialización como principio para la búsqueda del desarrollo, la participación del Estado en muchos más ámbitos de la vida económica y social, así como el enfoque hacia el mercado interno.

Según los mismos autores, durante una segunda subetapa del período, aproximadamente desde fines de la Segunda Guerra Mundial hasta 1980, es cuando se producen las mayores tasas de crecimiento económico en América Latina. Esto, en nuestro caso, enmarcó lo que hemos llamado la época dorada de la GEF costarricense. Sirva como muestra el hecho de que 13 de 20 GEF de la muestra fueron creadas durante este lapso.

En Costa Rica, el cambio de modelo surgió de la mano del grupo ganador de la revolución, el cual impuso una nueva visión económica fundamentada en los siguientes pilares: un estado empresario y benefactor fuerte, con fomento a la industrialización sustitutiva de importaciones, leyes de promoción 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, el panorama cambió. Entre los ganadores podemos contabilizar a ciertos grupos empresariales industriales nacionales y pequeños comerciantes, con 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 2003).

A la par de este contexto interno, el externo estuvo caracterizado por los siguientes aspectos. Un período de largo ciclo de crecimiento económico que según diversos autores se originó en 1940-1945 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 Esta-

dos 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 nacen muchas de las GEF objeto de nuestro estudio. Los sectores donde surgen son fiel reflejo de los cambios del entorno: comercio, servicios y producción de bienes.

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 mismo en los sectores económicos reconocidos implícitamente como privados capitalistas (Rovira 1987). Esta conducta del Estado, de alguna forma, fue un fenómeno que se repitió en los restantes países estudiados en esta publicación³. Bajo este marco nacen muchas de las GEF que aún hoy perduran, y además muchas otras que crecieron notablemente pero que luego, en el siguiente período de nuestra división histórica económica, sucumben por medio de adquisiciones y/o fusiones, tópico que será tratado más adelante.

En cuanto a los sectores, el comercial fue donde más empresas nacieron, según nuestra muestra representativa de las 20 GEF. De hecho las cinco empresas comerciales surgidas en ese período ocupan los cinco primeros lugares por facturación de nuestro *ranking*. 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 comercio 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 *ranking*: Grupo Monge (posición 1) y Gollo (posición 3). Esto por cuanto tres años después de su fundación, y teniendo en su haber ocho almacenes,

³ Este rol ambivalente del Estado, a veces como «depredador» y otras como observador del desarrollo de las empresas familiares, es desarrollado ampliamente en el capítulo 3 de este mismo libro por Javier Vidal.

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 es que ambos son emprendedores surgidos de sectores sociales «emergentes» y que, de acuerdo a la evidencia disponible, no están asociados con grupos de poder económico tradicionales (Sojo 1995; León 2010; Robles 2011; Lizano 2008; Hess y Moy 1994). Algo similar ocurre con la familia detrás de la empresa número dos de nuestro *ranking*: 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 que decidió importar dos carros Toyota para su trabajo, pero que ante la facilidad con que logró venderlos, decidió incursionar en el negocio (Leiva y Guillén 2013).

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 más adelante.

En el caso del sector industrial, tenemos GEF que nacen a la luz de los cambios experimentados por Costa Rica durante el período 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 que 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 ejecutivo expatriado de una empresa extranjera radicada en Costa Rica (*Revista Summa* 2006).

En servicios se distingue la experiencia de Meco, hoy en día la empresa de construcción más importante del país, fundada por Carlos Cerdas Araya en asociación con su padre Ángel Américo Cerdas, un pequeño comerciante de piedra y materiales de construcción así como de alquiler de maquinaria. En este caso, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) jugó un papel fundamental como cliente de esta empresa en sus inicios (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 y entre quienes podemos calificar como «ganadores» del proceso, pero también existen casos de grupos «perdedores», que aun así mantienen presencia relevante en el mundo empresarial. Muestras de ello son tanto el grupo Nación, quien, se bien es cierto que nació en 1946, está ligado directamente con grupos de empresarios provenientes de la élite perdedora, así como Televisora de Costa Rica Canal 7 (Sojo 1995; Hess y Moy 1994; Robles y Voorend 2011).

Como conclusión, 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 que sus hijos se han encargado de consolidar. A la par, también encontramos notables emprendedores, provenientes de los grupos sociales «perdedores», que igualmente han experimentado un proceso de crecimiento y consolidación de sus GEF.

9.2.3. Apertura económica y reconfiguración del capitalismo familiar. De 1978 a la actualidad

La historia económica costarricense tiene otro punto de inflexión hacia finales de la década de 1970 e inicios de 1980 (Robles y Voorend 2011; 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 ochenta, siendo Costa Rica el primer país en caer en un estado de moratoria o cesación de pagos de la deuda en 1981⁴.

Esta etapa calza muy bien con la definida por Bértola y Ocampo (2010) como «reorientación hacia el mercado», que arranca en 1980 para Latinoamérica, así como el período definido por Thorp (1998) como «crecimiento mediante deuda, desastre y reorientación», a partir de 1973. Ambos estudios coinciden en señalar cambios de paradigma, ajuste y apertura de mercados como la tónica imperante en los países latinoamericanos.

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, 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 Estados Unidos (AID), quienes de alguna forma han sido catalogados como actores condicionantes

⁴ Este impacto de la crisis de los años ochenta se puede notar también claramente en los capítulos correspondientes a los casos de México, Colombia y Honduras en esta misma publicación.

del cambio de modelo de desarrollo acaecido en Costa Rica en el 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 (Cepal, 1990 citado por 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 antiexportador de las políticas proteccionistas industriales, el escaso tamaño del mercado local e incluso del centroamericano y, muy relevante también, una serie de factores sociopolíticos tales como el conflicto civil que se produjo en Nicaragua, con una guerra fría como telón de fondo y con un país como Estados Unidos, que vio en Costa Rica un aliado en este frente.

En respuesta a la crisis, Costa Rica cambia de modelo de desarrollo y adopta uno de corte neoliberal (Lizano 2008; Rovira 2004, 1987; Hidalgo 2003; Hess y Moy 1994). 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).

Algunas cifras contextualizan el cambio: 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 pro-

ductos no tradicionales eran el 87%, dejando solamente un 13% para los tradicionales. Estos productos no tradicionales eran básicamente nuevos agrícolas (por ej. piña, melón, yuca) así como industriales (Hidalgo 2003; Rovira 2004).

Al día de hoy este modelo sigue imperando en Costa Rica. La canasta exportadora se ha diversificado notablemente, la dependencia de los productos tradicionales es mínima, la apertura de mercados es amplia, se han firmado múltiples tratados de libre comercio (Canadá, México, Centroamérica, Estados Unidos, 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 diversos autores (Robles y Voorend 2011; Lizano 2008; Rovira 2004; Hidalgo 2003; Sojo 1995; Hess y Moy 1994) señalan que los ganadores por el cambio de modelo fueron 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, para nuestros efectos quizá debemos hablar más de actividades ganadoras y perdedoras, pues, como veremos, en este lapso es notoria la diversificación económica de los negocios de las familias empresarias en estudio.

Es entonces en este contexto, donde la GEF y sus familias asociadas han tenido que desenvolverse, obteniendo de ello diferentes resultados. Por un lado, tenemos las 15 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, profesionalización, alianzas, así como por algunos procesos de internacionalización. Por otro lado, muchas de las GEF creadas en el período anterior dejaron de existir 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 existen empresas surgidas dentro de esta etapa histórica.

En primera instancia, veamos las empresas surgidas en los bloques anteriores y que hoy en día permanecen como empresas familiares. Este subconjunto de compañías 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 de la formalización y profesionalización lo constituye el Grupo Monge, quien implementó desde 1995 un esquema de gobierno corporativo con miembros externos a la familia en su junta directiva, proceso que fue de la mano con el cambio generacional experimentado (Barahona 2007). En el caso de la internacionalización, este mismo grupo es un ejemplo, si bien 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 en la actualidad posee operaciones en industria, comercio, servicios y sector agrícola (*Revista Summa* 2006). En cuanto al establecimiento de alianzas estratégicas, puede destacarse el caso 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).

Las empresas que dejaron de existir en su carácter de familiar, constituyen un fenómeno interesante. En algunos casos las familias se desprenden de su empresa, usualmente las más longevas 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 vendiéndole la totalidad de sus 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).

En forma paralela, 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, familias 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 ellas⁵.

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. Localizamos varios trabajos que analizan esta incursión desde marcos teóricos sociales y antropológicos, con una perspectiva de estudiar 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 ochenta del siglo xx (Robles y Voorend 2011; Vega 1984, 1986; Hess y Moy 1995), llegando incluso

⁵ Algo similar en cuanto a un proceso de *extranjerización* reciente es tratado en el capítulo sobre Perú.

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 cómo 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 en el entorno (entrada de los megabancos mundiales a partir de 2006) modifican sus estrategias de participación o directamente salieron de dicha actividad económica.

Hacia mediados de la década de 1995 había 21 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 12 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 recomodamiento 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.

Este movimiento hacia el sector financiero bancario como parte de la estrategia de inversiones de las familias empresarias, también puede notarse en Perú y Chile en determinados momentos históricos⁶.

Entonces, las familias empresarias adoptan diversas estrategias de respuesta ante los cambios en el entorno. Algunas deciden continuar en el negocio principal pero diversifican en alguna medida, se profesionalizan, forman alianzas y se internacionalizan. Así mismo, hay un grupo que vende su empresa insignia y reco-

⁶ Véanse los capítulos correspondientes a Perú y Chile para mayor detalle de estos procesos de relación familia empresarial y sector bancario.

loca sus capitales en actividades ganadoras, dándose incluso en algunos casos entradas y salidas «rápidas» de algunas actividades (por ej. sistema bancario financiero).

En cuanto al surgimiento de nuevas empresas en este período, un dato interesante es que solamente se crearon 5 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.

De esas cinco empresas, 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 identificamos empresas surgidas de «nuevos sectores» como es el caso de Extralum, una empresa que fue creada por una persona de clase media, sin grandes antecedentes empresariales o con tradición familiar en la materia.

Finalmente, existen 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 radicarse 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 ya constituyen la parte central de su negocio (Santana 2011).

9.3. Situación actual de la gran empresa familiar en Costa Rica

Esta sección presenta un esbozo de la situación actual de la GEF costarricense, utilizando para ello la muestra representativa de las 20 empresas más relevantes según la revista *EKA* (2010).

Un primer análisis de la situación de estas GEF (cuadro 9.1 al final de capítulo) deja ver que, en el año bajo estudio, este grupo de firmas facturaron conjuntamente 2.597 millones de dólares, lo cual equivale a una facturación media anual de 129 millones de dólares. La compañía de mayor facturación alcanzó 575 millones de dólares y la de menos, 55 millones. En cuanto al número de empleados, en total las 20 firmas emplean 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 promedio 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 (tres de ellas de construcción, dos medios de comunicación, dos distribuidoras y un 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).

Una arista interesante de analizar es la ubicación de las empresas familiares en el *ranking* del cual salió la información (*EKA* 2010). Si bien es cierto que el *ranking* tiene sus limitaciones (por ejemplo muchos de los datos son estimados), es el esfuerzo más serio y sistemático que hallamos a nivel costarricense. Además, tiene una cobertura amplia e incluye empresas privadas así como todo tipo de organizaciones (por ej., empresas estatales) que operan en el país. Es por ello destacable que tuvimos que «llegar

hasta la posición 122» para completar las 20 empresas familiares de nuestra muestra. Si bien es cierto, la primera GEF de nuestro grupo ocupa la posición número 5 del *ranking* general (una excelente posición), si lo vemos proporcionalmente con las restantes empresas u organizaciones la cifra de 122 implica que solamente un 16% de las empresas en ese tramo son GEF.

En aras de contextualizar el fenómeno de las familias empresarias en el entorno internacional, debemos decir que en dicho contexto, el costarricense es un fenómeno 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 iberoamericana estudiada en esta misma publicación⁷, ya no digamos mundial.

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.

9.4. Conclusiones

Este capítulo se planteó el objetivo de aportar al conocimiento sobre las grandes empresas familiares en Costa Rica. Como conclusión general, podemos señalar que la continuidad y longevidad de estas empresas reflejan, en buena medida, las condiciones sociopolíticas y económicas que les ha marcado el entorno costarricense así como una serie de recursos y capacidades propios que les ha permitido adaptarse en dicho contexto.

Uno de los argumentos de partida era que el escenario sociopolítico costarricense podía definirse como disperso, atomizado y con múltiples grupos de poder tanto emergentes como tradicio-

⁷ Véase la introducción para tal efecto con la descripción del fenómeno en estudio para cada país.

nales (Sojo 1995; Lizano 2008) y, por ende, la GEF constituía un reflejo de ello.

Si usamos como muestra las 20 GEF más importantes, así como otras que lo fueron y hoy no existen, podemos ver el reflejo de ese escenario. Esto por cuanto coexisten empresas de viejo cuño surgidas de los sectores de élite tradicionales de antaño, empresas surgidas de los grupos «ganadores» de los grandes cambios de modelos de desarrollo experimentados por la nación costarricense, así como empresas de inmigrantes que en diferentes momentos han intentado aprovechar las oportunidades que se generaron en dicho entorno.

Indudablemente, el entorno es relevante, pero por si solo no explica todo, tal como señala el enfoque teórico de los recursos y capacidades. En esta línea, podemos apreciar cómo la capacidad de adaptación al entorno y sus cambios, explica en gran medida la continuidad y longevidad de las GEF costarricenses. Algunos ejemplos concretos fueron los procesos de profesionalización, diversificación, internacionalización, y firma de alianzas estratégicas que se pudieron apreciar entre la muestra de GEF analizadas.

En un plano teórico, esto significa que hay una serie de recursos y capacidades dinámicas detrás de dichos procesos. Por ejemplo, la creación de empresas como una capacidad dinámica (Newbert 2005); los condicionantes y características distintivas del aprendizaje organizacional en una empresa de carácter familiar (Zahra 2012); la relación entre orientación emprendedora y el crecimiento de las firmas familiares (Casillas, Moreno y Barbero 2010), o la integración del conocimiento y la adaptación como capacidad dinámica en las EF (Chirico y Salvato 2008), son elementos que podrían ayudar a comprender cómo las familias y sus empresas aprenden, se adaptan y sobreviven en sus contextos.

Las capacidades dinámicas han sido bastante estudiadas en el campo del *management* estratégico, pero no así en las empresas familiares (Chirico y Salvato 2008). Nuestro trabajo refuerza la importancia de abrir espacios de investigación en esa línea.

En términos generales los rasgos del proceso descrito —no linealidad, presencia de múltiples actores, rol de estado, confluencia del ambiente externo (oportunidades y amenazas) con el in-

terno (recursos y capacidades), distintas capacidades de respuesta de la familia empresarial— se repiten en todos los países objeto de esta publicación.

Igualmente, el trabajo posee limitaciones como cualquiera de esta índole. Como fue mencionado, la falta de información y la selección de las empresas, deben llevar a tomar los resultados con cautela.

CUADRO 9.1: Las 20 empresas familiares más grandes por facturación en Costa Rica

(datos de facturación expresados en miles de dólares americanos)

Nombre	Sector	Fundación	Facturación	Empleados
Grupo Monge	Comercio	1971	573.196	2.086
Purdy Motor	Comercio	1957	331.604	700
Gollo	Comercio	1974	186.698	1.300
Cefa Comercial	Comercio	1955	158.378	1.695
Grupo Constenla	Comercio	1956	152.933	1.749
Constructora MECO	Servicios	1977	129.048	1.257
Grupo Nación	Servicios	1946	121.155	1.500
Grupo Farmanova Intermed	Comercio	1984	110.544	320
Grupo HA (Humberto Álvarez)	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	Producción	1973	60.931	1.174
Canal 7 Televisora de Costa Rica	Servicios	1958	59.276	1.100
Const. Van der Laet y Jiménez	Servicios	1969	55.937	700
Irex de Costa Rica	Producción	1957	55.393	946

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

Agradecimientos

Agradecemos a todos los presidentes de las empresas que nos atendieron en las entrevistas, fue un enorme aprendizaje para nosotros como autores. Asimismo, a los colegas Arnoldo Araya Leandro y Rodolfo Carrillo Mena por su apoyo para la elaboración del presente documento.

Bibliografía

- BARAHORA, V. «Un gallo con mucha espuela». *Revista Summa* 141, (2006): 34-36
- . «Un trío pujante». *Revista Summa* 162 (2007): 29-50.
- BARNEY, J. B. «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management* 17 (1991): 99-120.
- BÉRTOLA L. y J. A. OCAMPO. «Desarrollo, vaivenes y desigualdad: una historia económica de América Latina desde la independencia». *Secretaría General Iberoamericana*, 2010.
- BRENES, L. y V. GOVAERE, eds. *El estado nacional de las mipymes costarricenses formales*. San José: Editorial UNED Costa Rica, 2009.
- CAMACHO, A. C. «Capital tico se queda en casa». *Semanario El Financiero*. Disponible en http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/marzo/18/enportada3101030.html
- CARRILLO, R. «Empresas familiares deben cuidar su relevo». *Semanario El Financiero*. Disponible en http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/marzo/15/negocios1903176.html
- CASILLAS, J. C., A. M. MORENO y J. L. BARBERO. «A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms». *Family Business Review* 23, 1 (2010): 27-44.
- CHIRICO, F y C. SALVATO. «Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms». *Family Business Review* 21, 2 (2008): 169-181.
- CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA y P. SHARMA. «Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm». *Entrepreneurship Theory and Practice* 29, 5 (2005): 555-575.
- CHUA, J. H., J. J. CHRISTMAN y P. SHARMA. «Defining the family business by behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, 4 (1999): 19-39.
- CORREA, D. «Café con creatividad». Suplemento 20 ideas innovadoras del 2005. *Semanario El Financiero*, edición 554, (febrero 2006).
- EKA. «Informe de las 500 EKA». www.ekaenlinea.com, 2010.
- ESTADO DE LA NACIÓN. *Decimosexto Informe Estado de la Nación de Costa Rica*, 2010. Disponible en <http://www.estadonacion.or.cr/>
- GUDMUNDSON, L. «Campesino, granjero, proletario: formación de clase en una economía cafetalera de pequeños propietarios 1850-1950». *Revista de Historia* 21-22 (1990): 151-206.
- HERRERA, E. «Los inmigrantes y el poder en Costa Rica». *Revista de Historia* VI (11) (1988): 131-159.

- Hess, E. y S. MOY. «Perfil de la nueva estrategia de desarrollo de Costa Rica». *Revista Ciencias Sociales* 66 (1994): 69-82.
- . «Consideraciones para el surgimiento de una nueva alianza de poder en Costa Rica». *Revista Ciencias Sociales* 68 (1995): 33-40.
- HIDALGO, A. L. *Costa Rica en evolución*. San José: Editorial de la UCR y de la Universidad de Huelva, 2003.
- LEIVA, J. C. «Entrevista realizada a Ricardo Amador Céspedes, Presidente y fundador de la empresa IREX». 22 de febrero. Oficina IREX, San José, Costa Rica, 2012.
- . «Entrevista realizada a José Alfredo Sánchez Zumbado, Vicepresidente de la empresa MECO». 30 de enero. Oficina MECO, San José, Costa Rica, 2012b.
- . «Entrevista con Denise Garnier, Presidenta de la empresa CEFA». 29 de mayo. Oficina CEFA, San José, Costa Rica, 2012c.
- . «Aprendiendo de los viejos». *Semanario El Financiero* 873 (junio de 2012d).
- LEIVA, J. C. y E. GUILLÉN. «Entrevista realizada a Servio Flores Cacho. Presidente de Grupo Gollo». 14 de junio. Oficina Grupo Gollo, Alajuela, Costa Rica, 2012.
- . «Entrevista realizada a Javier Quirós de Anaya. Presidente de Grupo Purdy Motor». 10 de abril. Oficina Grupo Purdy, San José, Costa Rica, 2013.
- LEÓN, A. «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, 2010.
- LIZANO, R. «Quien manda en Costa Rica». *Revista Poder*, 2008. Disponible en www.poder.cr
- MCGAHAN, A. y M. PORTER. «How much does industry matter, really?». *Strategic Management Journal* 18 (summer special) (1997): 15-30.
- MEIC MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMERCIO. *Estado de situación de las pymes en Costa Rica*. 2013. Disponible en: www.meic.go.cr
- MORALES, S. «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
- . «Rodrigo Uribe se aleja de las gondolas». *Semanario El Financiero*, San José. www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2006/diciembre/17/negocios921895.html
- NEWBERT, S. L. «New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective». *Journal of Small Business Management* 43, 1 (2005): 55-77.
- PÉREZ, A. «Sombra de abolengo». *Revista Dominical del diario La Nación*, 1997. Disponible en Internet <http://www.nacion.com/dominical/1997/marzo/02/vida.html>
- PETERS, G. «Empresarios e Historia del Café en Costa Rica (1930-1950)». En Pérez Brignoli H. y M. Samper, eds. *Tierra, café y sociedad*. Costa Rica: FLACSO, 1994.
- REVISTA MERCADOS Y TENDENCIAS. «Costa Rica: Grupo Montecristo adquiere control accionario del Hospital Clínica Metropolitana». *Revista Mercados y Tendencias*, San José, 2010. <http://www.revistamyt.com/negocios/1629-costa-rica-grupo-montecristo-adquiere-control-accionario-del-hospital-clinica-metropolitana>
- REVISTA SUMMA. *Especial sobre los 100 empresarios de América Central más grandes, exitosos, prestigiosos e innovadores*, 2006.
- ROBLES, F. «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 Universidad de Costa Rica* 37 (2011): 105-137.
- ROBLES, F. y K. VOOREND. «Los dueños de la palabra en Costa Rica en un contexto de reforma neoliberal». *Revista Rupturas* 1, 2 (2011): 144-161.

- . «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 (2011): 105-137. Universidad de Costa Rica. Disponible en: www.latindex.ucr.ac.cr/anuario-37/anuario-37-04.pdf
- RODRÍGUEZ, O. «Café Britt rompe paradigmas e innova mercado cafetalero». *Diario La República* (28 de septiembre, 2007).
- ROVIRA, J. «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, 2004.
- . «Estado y política económica en CR: 1948-1970». San José: Editorial de la UCR, 2000.
- . «Costa Rica en los años 80». San José: Editorial Porvenir, 1987.
- SANTANA, V. «Café Britt: un negocio, diversas identidades». *Revista Summa* 207 (2011): 54-56.
- SOJO, C. «En el nombre del padre: patrimonialismo y democracia en Costa Rica». En Rojas M. y C. Sojo. *El malestar en la política*. San José: FLACSO, 1995.
- STONER, S. *La Dinastía de los Conquistadores*. San José: Editorial Universitaria Centroamericana, 1975.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y A. Shuen. «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal* 18 (7), (1997): 509-533.
- THORP, R. *Progreso, pobreza y exclusión. Una historia de económica de América Latina en el siglo XX*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 1998.
- VEGA, M. «Cambios en la sociedad costarricense en las décadas de los ochenta y noventa». *Anuario de estudios Centroamericanos* 22, 2 (1996): 129-146.
- . «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 (1984): 59-67.
- ZAHRA, S. «Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion». *Small Business Economics* 38 (2012): 51-65.

10. Las grandes empresas familiares en Honduras: influencia de la intervención del Estado y la inmigración en el siglo xx

Allan Discua Cruz

Lancaster University Management School, Reino Unido

Concepción Ramos

Claudia Raudales

Lourdes Fortín

Universidad Católica de Honduras

10.1. Introducción

Este capítulo se enfoca en el origen y desarrollo de grandes empresas familiares en Honduras durante el siglo xx. Este estudio es importante ya que, aunque las empresas familiares dominan y perduran en el contexto hondureño (Discua Cruz 2010), el estudio de las mismas ha sido incipiente debido a la falta de definiciones apropiadas y teorías desarrolladas en otros contextos (Discua Cruz y Howorth 2008). Este capítulo considera los ciclos de vida de familias empresarias y empresas familiares en estudios teóricos y define a la empresa familiar con un criterio amplio, incluyendo la participación e influencia de miembros de una familia en el control y desarrollo de una empresa a lo largo del tiempo (Chrisman, Chua y Sharma 2005).

El capítulo se enfoca en etapas históricas relevantes en Honduras durante el siglo xx, considerándose aspectos tanto exógenos como endógenos, y presenta el impacto de la intervención del Estado (Ocampo y Ros 2011; Ocampo 2008) y la inmigración en el desarrollo de grandes empresas. La metodología utilizada considera etapas históricas identificadas por historiadores en Honduras (Barahona 2005; Becerra 2011; D'Ans 2011) y entrevistas a los miembros de familias empresarias que dieron origen y controlan grandes empresas (Amaya 2006, 2011; Roscoe, Discua Cruz y Howorth 2013). La contribución de este capítulo

es mostrar la relación estrecha entre la intervención del Estado y la inmigración en el desarrollo de las grandes empresas familiares en Honduras.

10.2. Revisión de la literatura

10.2.1. Breve resumen histórico después de la independencia de España

Después de la independencia (1821), Honduras continuó con una economía de subsistencia basada en la agricultura y la explotación de recursos naturales¹. La sociedad era campesina y el comercio se caracterizó por actividades económicas familiares ligadas a la agricultura, ganadería (Sarmiento 2006; Squier 1870; Wells 1857) y minería (Euraque 2001). De 1838 a 1876 la actividad socioeconómica se mantuvo inalterada y caracterizada por una distribución dispersa de la población, un mercado nacional limitado y con restringida oportunidad para entrar al mercado mundial (Bendel 1993; D'Ans 2011). Los nuevos gobiernos argumentaron sobre la necesidad de atraer extranjeros útiles para impulsar sectores económicos productivos, principalmente la agricultura². A finales del siglo XIX el desarrollo del sector socioeconómico sería influenciado por políticas del Estado.

10.2.2. Final del siglo XIX y principios del siglo XX: la reforma liberal

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX se identifica el primer paradigma de desarrollo en Honduras: la Reforma Liberal (1876-1883). En este período el objetivo era la centralización del poder alrededor del Estado, debido a la gran inestabilidad política. Marco Aurelio Soto (presidente de Honduras 1876-1883) y Ramón Rosa, llevaron a cabo este proyecto en el cual el Estado se identificó como la única fuente de poder y autoridad (Barahona 2005, 28). El Estado introdujo cambios de carácter económico

¹ Durante la conquista y la colonia no se creó un sistema económico productivo en varios países, sino, antes bien, una economía basada principalmente en la extracción de metales y la explotación de recursos (Acemoglu, Johnson y Robinson 2001).

² A los mismos se les ofrecía protección y gastos para el viaje (Oquellí 1980, 331).

orientados al mercado externo (Bendel 1993). Estos cambios fueron inspirados en procesos de industrialización en Estados Unidos y Europa, intentando modernizar la producción y exportación de productos primarios (Euraque 2009). Como paradigma de desarrollo (Ocampo 2008), la intervención del Estado, a través de la Reforma Liberal, le dio un gran impulso a la exportación de productos ligados a la agricultura y minería. Al mismo tiempo se promovió la atracción de inversión extranjera, se estimuló la propiedad latifundista, entre otros (D'Ans 2011; Barahona 2005, Stokes 1947).

A principios de la Reforma Liberal, las familias localizadas en poblados dispersos subsistían bajo intercambios comerciales informales, produciendo para vender productos de agricultura y ganadería (Charles 1890). En este contexto, argumenta Barahona (2005), Honduras carecía de la infraestructura necesaria para la diversificación de su producción agrícola, o de acceso a zonas montañosas. Los altos costos de producción y la geografía del país hicieron difícil el cultivo y explotación de ciertos productos, como el café (Barahona 2005; Euraque 1991). Este paradigma otorgó beneficios a la acumulación de tierras para el cultivo y motivó reformas en el sector agrícola (Stokes 1947; Thorpe 2002). Familias dedicadas a la agricultura llegaron a acumular grandes cantidades de tierra³ que utilizaron para la producción agrícola y ganadera, alimentando el surgimiento de empresas familiares latifundistas y terratenientes enfocadas en la producción agrícola (Roscoe, Discua Cruz y Howorth 2013). El surgimiento de empresas familiares locales se veía limitado al sector agrícola, en zonas escasamente pobladas y con mercados de consumo reducido⁴.

Durante esta etapa, las «casas comerciales», fundadas por familias criollas⁵, gradualmente dominaron el comercio, ubicándose en el casco central de los pueblos, junto a los ayuntamientos e iglesias (Cruz Reyes 1984). Estas casas comerciales,

³ En muchas ocasiones superiores a las 3.000 hectáreas.

⁴ El desarrollo del comercio fue gradual. A principios del siglo xx lo que existía era un «mercado de trueque». Producciones agrícolas no tradicionales aparecen en la parte septentrional del país como el algodón, el azúcar y aceite de coco (D'Ans 2011).

⁵ Descendientes en su mayoría de inmigrantes, nacidos en Honduras (D'Ans 2011).

fundadas por familias, fungían principalmente como puntos de compra y venta de productos⁶ (Euraque 2009; Euraque y Aguilar 2008). La Reforma Liberal buscaba diversificar la producción en áreas distintas al cultivo de granos básicos. La intervención del Estado empujó a la gradual creación de actividades manufactureras locales por familias de inmigrantes⁷. Una de las actividades que más apoyo experimentó fue la producción y comercialización del tabaco, en la región de Copán, e impulsada por familias españolas (D'Ans 2011). Es este período surge una de las empresas familiares más emblemática de Honduras: la Casa Bueso, fundada alrededor de 1880 por la familia del mismo nombre en la ciudad de Santa Rosa de Copán⁸. Esta familia estaría ligada en sus inicios a la venta de mercancías de todo tipo y después a la comercialización del tabaco, logrando un gran auge económico.

Para 1889, la población era aproximadamente de 300.000 habitantes, dispersos en el territorio nacional. La población era mayoritariamente rural, dedicada principalmente a la economía de subsistencia. La actividad comercial continuaba siendo de naturaleza familiar, informal y basada principalmente en excedentes de producción agrícola. Hacia finales del siglo XIX se impulsó la penetración de capital extranjero y de inmigrantes. Se pretendía capital extranjero para la inversión directa, transferencia de tecnologías, cultura de trabajo y la posibilidad de una mayor y mejor mezcla de razas (Amaya 2011, 30). La inmigración que más interesaba era la proveniente de Estados Unidos de Norteamérica y la europea. Soto y Rosa argumentaban la importancia de alentar un proceso de inmigración hacia el país que desarrollara áreas productivas (Amaya 2011, 34).

⁶ Existe poca información de otras familias criollas que iniciaran casas comerciales y que posteriormente tuvieran auge económico en otras regiones del país durante este período.

⁷ Derivados de cultivos no tradicionales como el tabaco o la fibra extraída del agave. Principalmente actividades artesanales por inmigrantes con pequeños capitales (D'Ans 2011).

⁸ Establecido por doña Manuela Cuéllar de Bueso y sus hijos Julio y Abraham Bueso Cuellar. Después de la muerte de doña Manuela y habiéndose incorporado al negocio don Manuel Bueso Cuellar, hermano menor de los hermanos Julio y Abraham, se le dio el nombre a la Empresa Bueso y Hermanos. Entrevista a Jorge Bueso Arias (3.ª generación) y revisada por Manuel Bueso (4.ª generación). Noviembre 2013.

Es durante el gobierno de Luis Bográn (1883-1891), sucesor de Marco Aurelio Soto, así como en el de Ponciano Leiva (1891-1893) y Policarpo Bonilla (1894-1899), cuando más se estimuló la inmigración. El 1 de abril de 1895 se emitió una Ley de Inmigración⁹. La Constitución política promulgada en 1895 otorgaba igualdad de derechos civiles a hondureños e inmigrantes (Lemus y Bourgeois 1897). Se ofrecía un contexto de seguridad en las inversiones, con amplias ventajas legales y comerciales en comparación con los países de origen (Lombard 1887; Morrison 1883). Es a partir de esa ley que se manifiesta la mayor inmigración extranjera en Honduras¹⁰, principalmente de estadounidenses, ingleses, alemanes, franceses, italianos y posteriormente árabes y chinos (Amaya 2011, 35). En 1906 se emitió otra Ley de Inmigración, y con ella se estructuró las bases legales que facilitaron la llegada de extranjeros a Honduras durante las tres primeras décadas del siglo xx. La inmigración, impulsada por el Estado permitió el ingreso de inmigrantes, especialmente alrededor de áreas geográficas destinadas a la exportación. Esta última ley complementó la inmigración con un proceso paralelo: el auge de la producción bananera en la costa norte o Atlántica de Honduras (Euraque 2001).

Con la Reforma Liberal, como pensamiento económico (Ocampo y Ros 2011; Ocampo 2008), Honduras logró insertarse en la economía mundial desde finales del siglo xix y principios del siglo xx. La intervención del Estado facilitó que algunas familias locales desarrollaran empresas agrícolas y comerciales, particularmente en las zonas menos pobladas del país. Sin embargo, al concentrar políticas de desarrollo en zonas específicas del país orientadas a la exportación, esta intervención empezó a aislar a empresas familiares criollas de las áreas de rápido crecimiento económico. El impulso de las exportaciones agrícolas, la inversión extranjera en la zona norte y la inmigración asociada a la misma influenciarían el surgimiento de empresas familiares lideradas por inmigrantes en las siguientes décadas.

⁹ La primera ley de inmigración se promulgó en 1866 (Amaya 2011).

¹⁰ Véase cuadro 10.A.1.

10.2.3. Inicios del siglo xx: intervención del Estado y la inmigración

A inicios del siglo xx Honduras era promovida como el país con mayor riqueza natural dentro de Centro América, siendo sus ventajas el bajo costo de mano de obra, la diversidad en el área agrícola, comercial y de minería, realzando la zona norte y central del país (Scott 1909). Para 1911, es notable la participación de familias europeas (principalmente de Alemania, Italia y Francia) en los listados de empresas comerciales, fábricas y distribuidores, particularmente en la zona norte del país (Fletes 1911). Los productos de exportación primarios eran el banano, café, maderas preciosas, oro y plata. Las importaciones provenían directamente de los países de origen de inmigrantes europeos (Kobel 1917). Esto alimentó el desarrollo de empresas familiares en áreas geográficas definidas y motivó a otras a establecerse en otras regiones¹¹.

A principios del siglo xx, la inmigración desde Estados Unidos y Europa era la que se promovía con más interés, alcanzando niveles importantes en la industria y comercio (Euraque 2001). Sin embargo, la inmigración árabe y palestina fue la que destacó desde finales del siglo xix¹², estableciéndose en la costa norte (Euraque 1997). Al mismo tiempo, entre los años 1880 y 1910, comenzaron a llegar los primeros inmigrantes judíos a Honduras atraídos por el desarrollo comercial derivado de la actividad minera y bananera (Amaya 2011). Aunque este flujo de inmigración judío fue muy pequeño en comparación con otros grupos, su influencia fue significativa en períodos posteriores¹³. A principios del siglo xx, la debilidad de grupos nativos en el plano económico y empresarial, así como la disponibilidad de impulsar la Reforma Liberal al costo que fuese, influyó a que Honduras se insertara en el mercado mundial bajo la dominación casi completa del capital extranjero, sobre todo el estadounidense, a través de los rubros minero y bananero (Amaya 2006, 111).

¹¹ La familia Bueso funda una tienda comercial en San Pedro Sula (1910). Entrevista a Jorge Bueso Arias.

¹² Registros de extranjería reportaban que para 1910 se contaba con 6.117 extranjeros registrados, de los cuales 200 eran árabes y palestinos (Amaya 2006). «Árabes» incluía turcos, libaneses, sirios y palestinos (Euraque 2001).

¹³ Véase cuadro anexo 1.

10.2.4. Desarrollo y afianzamiento del enclave bananero (1912-1929)

El enclave bananero, entiéndase la instauración de un Estado dentro de otro Estado, se desplegó debido a que Honduras no tenía los recursos para invertir en el desarrollo de su territorio y tuvo que recurrir a la inversión extranjera (D'Ans 2011). La influencia de las compañías bananeras en el país fue notable debido a las concesiones estatales a cambio de inversión. Las compañías bananeras introdujeron varias instituciones e instrumentos¹⁴ ligados al desarrollo de la zona norte del país. Sin embargo, esto limitó la expansión de otras regiones donde se desarrollaron empresas familiares ligadas al sector minero, comercial y agrícola¹⁵.

En 1914, estalla la Primera Guerra Mundial en Europa¹⁶, sin mayores repercusiones económicas en Honduras¹⁷ (Ocampo 2008). Esto influyó en el crecimiento de la inmigración hacia el país (Amaya 2006 y 2011). La inmigración judía, aunque pequeña, se incrementó como consecuencia de la crisis económica derivada de esta guerra¹⁸. Los inmigrantes europeos provenían de Polonia, Rumanía y Rusia principalmente, relacionados tanto con el impulso a la minería como con la exportación de banano (Amaya 2011). Sin embargo, para 1918, el mayor porcentaje de inmigrantes que establecieron empresas familiares era de origen árabe y palestino (Amaya 2006). El patrón de asentamiento de árabes y palestinos estuvo muy ligado desde sus inicios a la expansión de empresas transnacionales. La inmigración árabe aspiraba a la acumulación de recursos y se orientaba al retorno a los países

¹⁴ Circulación de dos monedas: en la Costa Norte, el dólar, en el resto del país circulaba la plata (pesos). Se funda el Banco Atlántida (1913) por la compañía bananera Vaccaro Brothers constituida después como Standard Fruit Company (Amaya 2011, 108). Para 1918, la moneda de curso legal era el dólar, con un tipo de cambio de un dólar por dos pesos de plata.

¹⁵ Algunas familias fortalecen sus negocios familiares: la familia Bueso invierte en el desarrollo de su negocio principal entre 1914 y 1917.

¹⁶ En 1917 Honduras rompe relaciones con Alemania, apoyando a los Estados Unidos (Barahona 2005, 335)

¹⁷ El banano se convierte en el producto principal de exportación. Se multiplican ingresos tributarios por más de 15 millones de racimos entre 1911 y 1920 (D'Ans 2011).

¹⁸ Es preciso aclarar que no sucede como inmigración de judíos, sino como inmigrantes de sus países de origen pero que profesaban la fe judía (Amaya 2011).

de origen¹⁹. Esta aspiración se cultivó en las siguientes generaciones en algunos casos²⁰. Los inmigrantes árabes se organizaron alrededor de «patriarcas», que aseguraban la solidaridad entre sus miembros. Este rol se concentró en Salomón Barjum durante esta época, quien centralizaba la circulación de información y recursos solidarios entre personas de la misma etnia (Amaya 2006). Durante el desarrollo del enclave bananero destacan familias empresariales lideradas por inmigrantes árabes y palestinos, entre ellos Jesús Larach, E. S Canahuati, Elena viuda de Canahuati, Juan Sikaffy, Elías Yacamán, Antonio Handal y otros (Amaya 2006, 122).

En la década de 1920 se consolidó la intervención del Estado en el impulso a las exportaciones, principalmente de banano²¹. Sin embargo, la industria bananera transnacional se convirtió primero en un poder monopólico y después oligopólico (Striffler & Moberg 2003; García Buchard 1997), a tal grado que la élite terrateniente hondureña, que había conformado empresas familiares dedicadas a la agricultura y comercio en áreas rurales, no logró ni un mínimo control sobre el cultivo, procesamiento y exportación del único producto capaz de captar un espacio en el mercado mundial (Euraque 1991, 9). Aunque miembros de algunas familias empresarias ligadas al Estado²² alcanzaron a ser socios de empresas relacionadas con compañías bananeras (Euraque 2001), los pocos espacios comerciales que las transnacionales permitieron fueron rápidamente acaparados por inmigrantes (D'Ans 2011; Euraque 2001). Esto influyó en una escasa participación en nuevos negocios de familias locales (Leyva 2000, 42). Los espacios comerciales eran aprovechados por aquellas familias, inmigrantes en su mayoría, con conocimiento en comercio local e internacional y con redes étnicas que proveían información y recursos (Euraque 2001).

¹⁹ La mayoría de inmigrantes palestinos que llegaron a Honduras eran cristianos, originarios de Belén y sus alrededores, y que no eran campesinos como normalmente se cree sino buhoneros sofisticados, enlazados históricamente con las redes comerciales europeas bien atrás del siglo XIX (Euraque 2001, 82).

²⁰ Entrevista a Edgar Handal Facussé, 3ra generación de inmigrantes árabes. Octubre 2013.

²¹ Para 1923 Honduras era el mayor exportador mundial (Arancibia C 2001, 40).

²² Familia del presidente Luis Bogran (Euraque 2001).

Durante esta etapa, ocurren cambios en la percepción de la inmigración hacia el país, caracterizada principalmente por la animadversión a los mismos, particularmente a los «árabes», por parte de los empresarios locales. Estos últimos presionaron al presidente Vicente Mejía Colindres (1929-1933) a promulgar una nueva ley de Inmigración en 1929, la cual y a diferencia de las emitidas anteriormente, se caracterizó por la xenofobia y el racismo (Amaya 2006). Estas leyes limitaban la llegada de «árabes» exigiendo mayor contribución de capital y concentración en áreas distintas al comercio, favoreciendo la inmigración de «blancos» europeos y norteamericanos. Para contrarrestar los efectos de nuevas leyes de inmigración las familias de inmigrantes árabes diversificaron sus inversiones, aplicaron conocimientos adquiridos y recurrieron a prácticas étnicas de apoyo²³. Esta diversificación permite el crecimiento de grupos familiares, comparado con las familias empresarias en regiones rurales, las cuales perdieron la oportunidad de desarrollar sus capacidades o se desvanecieron (Leyva 2000, 48). Pocas familias empresarias locales lograron desarrollar sus negocios en esta etapa. Durante este período, se destacan las empresas de la familia Bueso²⁴, una de las pocas que pudo competir con los árabes y palestinos por el control comercial (Amaya 2006, 120).

A diferencia de la Primera Guerra Mundial, la crisis económica mundial de 1929 produjo en Honduras un daño en su economía y en las finanzas del Estado²⁵, en forma similar a lo sucedido en otros países de América Latina (Ocampo, 2008). Sin embargo, durante las tres primeras décadas del siglo xx, las compañías transnacionales dominaron la política y economía del país (Striffler y Moberg 2003). Antes de 1929 dos empresas bananeras decidían en la vida económica y política: la Cuyamel Fruit Company y la United Fruit

²³ Entrevista a Edgar Handal Facussé.

²⁴ En la década de 1920 Casa Bueso fue constituida como una empresa norteamericana con sede en Nueva York con el nombre de Bueso Brothers Inc. e incorporada bajo las leyes de los Estados Unidos, siendo reconocida por el Estado de Honduras en su carácter de persona jurídica el 12 de diciembre de 1923, por Acuerdo Gubernamental n.º 862. Entrevista a Jorge Bueso Arias.

²⁵ Las exportaciones bananeras se contrajeron en un 75%, pasando de 23 millones de dólares en 1929 a 6 millones en los años inmediatos a la crisis (Barahona, 2005: 96). Uno de los efectos de la crisis fue la incapacidad de pagar obligaciones externas y como solución para la estabilización monetaria se decretó hacer circular el Lempira (Lps) como moneda nacional en 1930 (Euraque 1996).

Company. La gran inestabilidad política se daba precisamente por el financiamiento que las compañías bananeras le otorgaban a los partidos políticos para conquistar el poder público y obtener concesiones de terrenos para ampliar los cultivos de bananos. Hasta 1929, estas dos compañías incidieron profundamente en la vida nacional. La falta de poder del Estado limitó su intervención en políticas de desarrollo fuera de los polos de crecimiento. El desarrollo del enclave bananero influyó considerablemente en el surgimiento y desarrollo de empresas familiares, principalmente de inmigrantes. La influencia de familias empresariales locales obligó al Estado a intervenir en políticas de inmigración. Las familias de inmigrantes ya establecidas se vieron obligadas a diversificar por presiones del mismo Estado. Sin embargo esta intervención influyó en que familias inmigrantes diversificaran sus empresas en zonas de crecimiento mientras empresas familiares criollas perdieron liderazgo y se estancaron en zonas rurales. Los conflictos por el control del poder público de las empresas transnacionales termina en 1929, cuando la United Fruit Company adquiere a la Cuyamel Fruit Co. Enfocándose posteriormente en apoyar al que sería el gobernante de Honduras por el período más largo de su historia.

10.2.5. El régimen del general Tiburcio Carías Andino (1933-1948)

El régimen del general Tiburcio Carías Andino se inició en 1933 cuando asumió el gobierno del país de manera constitucional. Posteriormente, y mediante reformas decretadas en 1936 y 1939, continuó en el poder hasta 1948 debido a las crisis marcadas por la gran depresión y la Segunda Guerra Mundial (Euraque 1991: 34-35). Durante este régimen, la inmigración experimentó nuevos flujos como resultado de la Segunda Guerra Mundial (D'Ans 2011). Este período se ve también influenciado por las interrelaciones entre gobiernos y la influencia de la United Fruit Company (Euraque 2004). En este lapso se apoyó, mientras las exportaciones bananeras decaían, a las zonas productivas relegadas anteriormente, lo que facilitó que la economía se mantuviera productiva y en buen estado hasta después de la Segunda Guerra Mundial (Cáceres Rivera y Zelaya Carranza, 2005). Este lapso es

de suma importancia para el crecimiento de empresas familiares lideradas por inmigrantes.

Durante la década de 1930 la población superó el millón de habitantes, pero continuaba siendo predominantemente rural. La explotación minera en Tegucigalpa ayudó a la creación de pequeñas empresas manufactureras²⁶, que fueron establecidas por inmigrantes (Euraque 1991, 26). En estos años se dio un gran impulso a la infraestructura nacional (Argueta 2008), en tanto facilitaría el distanciamiento de la exportación del banano como producto principal y permitiría que otros productos primarios tuvieran mayor importancia en las exportaciones. Esta intervención del Estado facilitó el desarrollo de pequeñas empresas familiares a nivel nacional²⁷. Sin embargo, el comercio más importante se concentraba en la zona norte del país.

A partir de 1930, el crecimiento económico de la comunidad inmigrante árabe y palestina fue de consolidación hegemónica. Esto surge como resultado de la xenofobia en el período anterior y la protección brindada por Carías Andino, debido al apoyo de las familias árabes y palestinas al régimen²⁸. Las inversiones de estas familias experimentaron un mayor dinamismo desplazando sus capitales a otros sectores de la economía nacional (Amaya 2006, 128). Por ejemplo, la familia Canahuatí incursionó en el negocio del tabaco en 1931. En 1936, Pedro Asfura, Costa J. Bendeck y Elías Bendeck fundaron la primera fábrica de fósforos en Honduras. En Tegucigalpa, Nicolás Facussé, fundó Textiles Río Lindo, considerada la empresa de mayor importancia de la época y que marcó la historia del desarrollo industrial del país. En 1939, Roberto Fasquelle lideró la fundación de la Compañía Azucarera Hondureña S.A en San Pedro Sula. Todas estas industrias prosperaron en los años posteriores a la gran depresión y previo a la Segunda Guerra Mundial y mientras duró la misma.

²⁶ Aunque la mayoría era de carácter familiar no se tiene documentación de su desarrollo o sucesión familiar.

²⁷ Familias terratenientes locales crean nuevas empresas relacionadas al cultivo del café. Sin embargo, el mercadeo del café llegó a ser controlado por familias de inmigrantes árabes, lo que produjo que empresas de familias locales gozaran poco del beneficio de su comercio (Euraque 1991, 19).

²⁸ Resultado de amistad entre patriarcas árabes y el general Carías. Entrevista a Edgar Handal Facussé.

Como contraste, el proceso de desarrollo y diversificación de empresas familiares criollas fue tímido en comparación a empresas familiares fundadas por inmigrantes ya que el comerciante criollo era pasivo y concentrado en excedentes de producción agrícola y ganadera, con pocas excepciones (por ej. familia Bueso²⁹). En 1936 se constituye legalmente la Casa Bueso en Santa Rosa de Copán y se prepara a la siguiente generación³⁰.

La inmigración judía cobró un nuevo impulso en los años treinta, como producto de la persecución del régimen nazi en Alemania y de la Ley de Inmigración de 1929, la cual buscaba frenar la inmigración de árabes, chinos y negros y en contrapartida promovía la inmigración de europeos blancos (Amaya 2011). Para el año 1929, llega al país el señor Yankel Rosenthal³¹ quien comienza como empleado en una empresa exportadora de piel de cocodrilo. Posteriormente es empleado y luego accionista en la Casa Barrett³², empresa de un inmigrante norteamericano que no tuvo descendencia familiar. Con Yankel Rosenthal se inicia el establecimiento de una de las familias empresariales de mayor relevancia en el país. En 1934, aparecen registrados como comerciantes en San Pedro Sula los señores de origen judío Isacc Weizemblüt y Boris Goldstein³³ quienes desde su llegada incursionan gradualmente en el comercio y desarrollo de varias empresas (Amaya 2011).

²⁹ En 1946, los hijos de Julio Bueso se separaron de la sociedad, quedando como únicos socios los hermanos Abraham y Manuel Bueso Pineda, quienes se dedicaron a reorganizar el negocio familiar.

³⁰ Los hermanos Abraham y Manuel Bueso Pineda (segunda generación) y herederos de Julio Bueso Pineda, constituyeron legalmente la sociedad colectiva Casa Bueso en 1936. Jorge Bueso Arias (n. 1919, 3.ª generación), estudia en Inglaterra y Estados Unidos.

³¹ Yankel Rosenthal se dirigía, en busca de su hermano, desde Ecuador hacia los Estados Unidos de América en un barco bananero. En la escala que el barco hizo en Puerto Cortés es abandonado alegando que debía pagar nuevamente el pasaje. Entrevista al abogado Yani Rosenthal Hidalgo (3.ª generación), mayo de 2012.

³² Alvin Barret era un inmigrante norteamericano que fundó en 1919 la empresa Alvin M. Barrett y Compañía, en 1936 se transforma en Casa Barrett y en 1954 pasa a llamarse Agencia Barrett. Entrevista al ingeniero Jaime Rosenthal Oliva (2.ª generación), octubre 2013.

³³ El primero nacido en Berlín en 1905 y el segundo de origen polaco, nacido en 1909, de oficio amanuense. La familia Goldstein comienza con un pequeño taller de zapatería (Amaya 2011).

Durante el régimen del General Carías se afianzó más la relación entre la intervención del Estado, tanto en el continuismo de la exportación de productos primarios como por el impulso a la infraestructura e industria nacional, y a la inmigración. Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, algunas familias empresarias se vieron obligadas a abandonar³⁴ el país debido a la alianza de Honduras con otros países (D'Ans 2011). Se afianza, así, el poder económico de familias inmigrantes y se observa una evidente influencia en el Estado. Concluida la Segunda Guerra Mundial, la necesidad de un régimen se minimiza a partir de 1946 dando paso a una nueva etapa (D'Ans 2011).

10.2.6. La transición al Estado desarrollista (1949-1956)

A mitad del siglo pasado se desarrolló una nueva intervención del Estado, ya que recién se salía de una larga dictadura, dando inicio a lo que se conoció como Estado Desarrollista³⁵. El 1 de enero de 1949 asumió la presidencia el doctor Juan Manuel Gálvez, quien fuera ministro de Guerra del general Carías y abogado de una transnacional bananera (Barahona 2005, 140). Este período se caracterizó por el impulso a la modernización económica, política y social del Estado. En la transición al Estado Desarrollista, fue creciendo el valor y la importancia del sector público: fundación de la banca estatal; impulso a la diversificación económica (azúcar, carne, algodón, palma africana entre otros); creación del impuesto sobre la renta, otorgamiento de asistencia técnica y crediticia a ganaderos, agricultores; campañas educativas y sanitarias (Flores Fonseca 2010, 16). Para 1950 la población alcanzó cerca del millón y medio de habitantes, sin embargo el 69% de la población era rural y solo un 20% vivía en centros urbanos de más de 2.000 mil habitantes. En esta etapa se constituyó el Banco Central de Honduras y el Banco de Fomento³⁶ y se dio apoyo al proceso de

³⁴ Las empresas familiares lideradas por inmigrantes alemanes sufrieron expropiación de bienes debido al pacto de aliados suscrito durante la Segunda Guerra Mundial (D'Ans 2011).

³⁵ En otros países de América Latina se observan fases industrializadas más avanzadas (Ocampo y Ros 201, Ocampo 2008).

³⁶ Fundado el 1 de julio de 1950: nacionalización de los medios de pago y a la reorientación de la política monetaria, cambiaria y crediticia (Fuente: http://www.bch.hn/historia_bch.php)

industrialización basado en la sustitución de importaciones (ISI) (Posas y Fontaine 1980) con características distintas y tardías comparado con otros países (Dávila 2009).

En esta etapa de transición existieron diferencias en el involucramiento de familias empresariales en los procesos de industrialización. Las empresas familiares en Honduras se caracterizaban, por un lado, por empresas dedicadas al sector agrícola y ganadero —donde dominaban las familias criollas de las zonas centro, oriente y occidente³⁷, algunas de las cuales introdujeron nuevas empresas³⁸— y, por el otro, por empresas lideradas por familias de inmigrantes y dedicadas a la industria y al comercio asentadas en regiones de rápido crecimiento en el norte y sur del país. Las familias árabes y palestinas se expanden y aprovechan económicamente la etapa ISI³⁹, invirtiendo en el sector industrial, comercial, financiero y agropecuario (Amaya 2006, 141). Sin embargo, la participación de familias empresarias judías fue prácticamente inexistente. Estas familias, en su mayoría en la segunda generación, impulsan el crecimiento de sus empresas alentadas por la unidad étnica y la preparación de sucesores. Familias como los Rosenthal deciden concentrarse en la expansión de sus empresas y en la formación de sucesores en el extranjero⁴⁰. Este proceso ocurrió en pocos casos de familias de origen criollo. El ejemplo más representativo es el de la familia Bueso. El 1 de septiembre de 1951, Manuel Bueso Pineda y Jorge Bueso Arias fundaron el Banco de Occidente en la ciudad de Santa Rosa de Copán, la que se constituyó en una de las empresas más emblemáticas de

³⁷ Para 1952, las empresas de producción agrícola continuaban en manos de pocas familias dispersadas a nivel nacional (Barahona 2005, 200).

³⁸ En 1951 se incorporan el licenciado Jorge Bueso Arias y su hermano Enrique en 1953 con el negocio de las fincas de tabaco.

³⁹ En 1950, la familia Canahuati inicia operaciones en la fabricación de textiles y prendas de vestir desarrollando Lovable de Honduras, un grupo de empresas familiares (Interiano, 2011). La familia Facussé capitaliza la empresa Textiles Río Lindo por medio de la venta de acciones a nivel de familia. Entrevista a Enrique Handal Facusse.

⁴⁰ Yankel Rosenthal se convierte en socio de la Agencia Barret (46%). El conocimiento sobre mercados internacionales de la familia Rosenthal se incrementa por la relación entre Alvin Barrett y Yankel Rosenthal. En esta etapa la familia Rosenthal se dedicaba al rubro de abarrotería y llantas desde la Agencia Barret. La siguiente generación (Jaime Rosenthal Oliva) estudia en Estados Unidos.

Honduras⁴¹. El Banco de Occidente incorporó los depósitos y la cartera de préstamos de la Casa Bueso, la que por largo tiempo había cumplido funciones bancarias (Romero 2009, 77).

10.2.7. El Estado desarrollista (1956-1979)

Esta etapa, caracterizada por la construcción del capitalismo nacional (Barahona 2005, 185), comenzó con el gobierno de Ramón Villeda Morales (1957-1963), siguiendo luego los gobiernos militares de Oswaldo López Arellano (1963-1965, 1965-1971 y 1972-1975) y de Juan Alberto Melgar Castro (1975-1978)⁴², gestiones donde se impulsó la reorientación de las funciones del Estado y la intervención del mismo en la economía. Se crearon nuevos marcos jurídicos para las relaciones sociales, al mismo tiempo que se fortalecieron actores sociales, económicos y políticos. Principalmente entre 1958 y a finales de los años setenta se promovió fuertemente la política de industrialización por sustitución de importaciones y el proyecto de integración económica regional (Ocampo y Ros 2011), lo cual se observa también en otros países de la región (Leiva Bonilla y Guillén Miranda, en este libro). Sin embargo, en otros países de América Latina, la política de sustitución de importaciones se desarrolló en períodos más tempranos (Barbero y Lluch, Vidal Olivares, Cerutti, en este libro).

Honduras experimentó desde entonces una mayor diversificación en sus exportaciones. Para 1975 el de café y ganado superaban a las exportaciones de banano. El Estado auspició la creación de un grupo de empresas conformadas por fábricas de cemento, procesamiento de leche y derivados, empacadoras de carne, ingenios azucareros, molinos harineros así como fábricas de textiles y calzado. Esto generó un impacto considerable en la deuda externa del país (Barahona 2005). Estas políticas fueron acompañadas por una legislación laboral en correspondencia con el objetivo del desarrollo del capital⁴³.

⁴¹ Autorizado el 30 de agosto de 1951, mediante acuerdo n.º 500 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

⁴² Los gobiernos de junta militar llegan al poder por medio de golpes de estado y la transición a un estado democrático (Pozas y Cid 1980).

⁴³ Se emitió el Código del Trabajo en 1959, la Ley de Reforma Agraria en 1962 y la incorporación de la seguridad social en la nueva Constitución de 1957.

El Estado Desarrollista fortaleció a la élite de familias empresariales, de origen inmigrante, que controlaban las grandes empresas del país. Pocas familias locales expanden sus negocios⁴⁴, mientras que las de origen inmigrante consolidan sus empresas y se agrupan con empresarios locales para defender sus intereses. La Asociación Nacional de Industriales (ANDI) (1958) es fundada por empresarios dedicados al área textil, de confección, bebidas y calzado que no tenían representación como grupo ante la sociedad. Una década después (1967) se organiza el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), dirigido inicialmente por empresarios de la zona norte de Honduras y orientado a la vinculación del gremio empresarial con la ANDI (Argueta y Posas 2002). Estas asociaciones representarían una instancia de defensa de inversores nacionales y agrupaban a las grandes empresas familiares que hacían frente a conflictos sociales internos y a presiones externas⁴⁵.

En los años cincuenta, la inmigración judía a Honduras continuó y las familias de este origen establecidas aumentaron la participación de sus empresas en la economía nacional (Amaya 2011). La familia Rosenthal había expandido sus negocios pero aún no podía competir con los comerciantes árabes. Ante esta situación, según lo afirma Jaime Rosenthal Oliva, realizan negocios en conjunto con miembros de la comunidad árabe⁴⁶. Sin embargo, durante los gobiernos militares, sufren también la clausura de empresas por la intervención del gobierno militar en la década

⁴⁴ En el año 1961 Casa Bueso apoyó la introducción en Copán del cultivo de tabaco tipo Habano para puros, siendo pioneros en su cultivo los ingenieros Héctor y Enrique Bueso Arias, hijos de Manuel Bueso Pineda y Lastenia Arias de Bueso. En la década de los años sesenta y setenta es cuando el Banco de Occidente observa su mayor crecimiento. Entrevista a Jorge Bueso Arias.

⁴⁵ Esta Asociación surge en el contexto de acontecimientos suscitados a mediados de los años cincuenta, como respuesta del sector industrial al auge de organizaciones obreras, las que, después de la huelga de 1954 y durante el régimen de Ramón Villeda Morales, habían cobrado mucha fuerza, y además como producto de los intentos para establecer el Mercado Común Centroamericano (MCCA). Fuente: Gina Kawas, ANDI.

⁴⁶ A su regreso a Honduras, Jaime Rosenthal Oliva se dedica, desde la Agencia Barrett, a vender seguros para una transnacional del rubro. Una prohibición legal motivó a organizar la empresa «Seguros La Continental», que posteriormente pasó a llamarse «Seguros Continental» en 1968. Los socios fundadores de esta última fueron Alvin Barret, Yankel Rosenthal, Boris Goldstein, José Brandel, Edmond L. Bográn, Yude Canahuati y Antonio Mata.

de 1960⁴⁷. En los años sesenta la familia Rosenthal inicia su verdadera expansión económica cuando el negocio familiar pasó de manos de Yankel Rosenthal a Jaime Rosenthal Oliva. Las empresas se diversifican en distintos rubros, incluyendo la banca, la industria, comercio y actividades agropecuarias. En 1975 la familia Rosenthal funda Inversiones Continental y se inicia un proceso de diversificación y consolidación del grupo de empresas liderado por Jaime Rosenthal Oliva. Al mismo tiempo, la familia Goldstein se diversifica y se convierte en uno de los grupos económicos más importantes del país⁴⁸, en particular debido a su incursión previa en la propiedad accionaria del Banco Atlántida y por los beneficios del proceso de industrialización nacional (Amaya 2011, 108). Cabe destacar que las familias Goldstein y Rosenthal incursionan también en política apoyando y liderando gradualmente a diferentes partidos políticos (Amaya 2011; Becerra 2011). Si bien varios inmigrantes judíos se asociaron con familias locales para iniciar empresas, en comparación con las familias Goldstein y Rosenthal, el resto de familias judías inmigrantes se dedicaron a pequeños y medianos negocios (Amaya 2011, 123).

A finales de los años cincuenta surgen también nuevas empresas familiares de inmigrantes árabes y palestinos auspiciadas por otro proceso: la crisis de Cuba en 1959. Según Romero (2009, 73), una «migración pequeña pero decisiva de familias árabes que llegaron procedentes de Cuba, como parte del exilio provocado por la revolución de 1959, entre las que destacan las familias Lamas y Atala, que se involucran en la actividad financiera». Es así como el Grupo Financiera Comercial Hondureña (FICOHSA) inició operaciones en el año 1974 liderado por la familia Atala. Al mismo tiempo las empresas de familias árabes ya establecidas en el país se expanden. La Corporación Dinant, liderada por Miguel Facussé Barjum, inicia como Químicas Dinant en los años sesenta al expandir sus operaciones a toda la región centroamericana y al

⁴⁷ *Diario La Prensa*, fundado en conjunto con empresarios locales y árabes, fue clausurado en 1968 debido a las críticas realizadas contra el gobierno militar. Como condición para la reapertura, la familia Rosenthal fue obligada a vender su parte del capital social.

⁴⁸ Esta familia logra construir un emporio económico y político. Ambas familias desarrollan alianzas estratégicas en varios sectores (Amaya 2011, 108).

abastecer el 64% del mercado regional de artículos de limpieza (Illescas 2009, 279).

En estos años, y si bien fue una etapa conflictiva, se dio una alta colaboración entre familias de inmigrantes y locales en la defensa de sus intereses y se consolidaron las grandes empresas familiares de Honduras.

10.2.8. Del Estado desarrollista a la democracia en crisis (1980-1990) y de la crisis regional al Estado neoliberal (1990-2000)

En los últimos 20 años del siglo xx se produce otro cambio en las políticas de intervención del Estado al introducirse un nuevo paradigma de desarrollo: el Neoliberalismo, contrastando con procesos regionales (Ocampo y Ros 2011). Este período se caracteriza, primero, por una democracia tutelada por el poder militar, ya que existió una crisis en varios países de la región producto de graves diferencias ideológicas en Centroamérica (Dabène 1993). Ocurría también una crisis de ámbito económico que, al igual que la ideológica, tenía factores externos e internos. Es por esto que la década de los ochenta es conocida como la «década perdida» ya que fueron años de parálisis y fuerte contracción económica (Mudrovic 2009). Incidieron, entre otros factores externos, el incremento de los precios del petróleo a nivel mundial, las políticas comerciales proteccionistas de los países desarrollados, las altas tasas de interés en los mercados financieros internacionales, así como la reducción de la inversión extranjera (Barahona 2005). La fuga de capitales del país (en su mayoría de familias empresarias) y la creciente deuda externa agravaron la situación del país. La economía se hallaba contraída, la crisis económica disparó la economía informal por la falta de empleo, las inversiones eran muy reducidas y se dependía de fuentes externas para obtener capital, tecnología y asistencia, lo que generaba un círculo vicioso de deterioro económico. En el orden interno, la sociedad hondureña presentaba una élite empresarial local sin capacidad de promover el crecimiento y desarrollo (Barahona 2005).

A partir de 1982, en el gobierno de Roberto Suazo Córdova, se dio inicio a un nuevo proceso de apertura de la economía na-

cional, promoción de exportaciones no tradicionales, control de déficit fiscal y la no inversión en empresas estatales (Hernández 1987, 105). Hacia finales de la década de los ochenta, los grupos de ascendencia árabe representaban el sector más importante en la estructura de la élite financiera del país, controlando el 26,47% de la inversión financiera, incluso por encima de la participación de las compañías transnacionales que controlaban el 22,51% (Flores 1990, 81). Solo el caso de la familia Bueso resalta entre las empresas familiares locales.

En esta etapa las familias de origen judío continúan creciendo económica y políticamente (Amaya 2011; Becerra 2011). Hacia finales de los ochenta, las familias Goldstein y Rosenthal controlaban más de 40 empresas cada una, contribuyendo con un fuerte porcentaje de la inversión financiera e industrial (Amaya 2011). El Grupo Continental, liderado por Jaime Rosenthal Oliva logra expandirse y consolidarse en diferentes áreas de negocios. Por ejemplo, en el área financiera (Banco Continental y Seguros Continental), en la agricultura (Empacadora Continental, Ganadera Quimistán, Corderos Continental, Cacao Continental, Naco Continental, Café Continental, Cocodrilos Continental), en el área de construcción (Residencial Oro Verde, Cementos del Norte S.A. —Bijao—, Zona Industrial Continental, Condelta S.A.), en el área de las comunicaciones (Editorial Honduras S.A., Canal 11, Canal 12, Cable Color S.A.). Durante este período conflictivo y de una grave situación económica para el país son pocas las familias empresarias que lograron mantener y desarrollar sus empresas. Sin embargo, los factores mencionados en la etapa anterior amortiguaron el impacto de esta crisis.

En la última década del siglo xx el mayor desafío para Honduras fue la gestión económica y se observó otra intervención del Estado caracterizada por un programa de Modernización. En este período, Honduras fue dirigida por Rafael Leonardo Callejas (1990-1994), Carlos Roberto Reina (1994-1998) y Carlos Roberto Flores Facussé (1998-2002). En comparación con décadas anteriores, donde se privilegiaba el desarrollo industrial interno, se intentó coadyuvar a la región centroamericana a una integración eficiente con la economía internacional, particularmente con Norteamérica a través del aumento del flujo del comercio y

de las inversiones (Segovia 2006, 520). Igualmente se dio inicio a una serie de medidas económicas muy severas⁴⁹, donde se puso en marcha el Programa de Ajuste Estructural de la Economía. Los objetivos más importantes eran la liberación del mercado, reducir el déficit fiscal y la inflación, reducir el aparato burocrático del Estado, y especialmente privatizar las empresas estatales (Becerra 2011, 305). Este proceso fue similar al de otros países de América Latina (Dávila 2009).

Las profundas reformas económicas y el impulso a una economía de libre mercado ofrecieron condiciones para que la iniciativa privada despuntara con éxito. Sin embargo, las familias empresarias nativas no lograron ese nivel de competitividad que se exigía. Algunas familias empresarias, particularmente los Rosenthal y Goldstein, así como las de descendientes de inmigrantes árabes y palestinos, fueron las que más preparadas estaban para aprovechar las ventajas que ofrecía el modelo neoliberal y su proclamación de libre mercado. Esto se atribuye a varios factores. En primer lugar, la mayoría de las familias criollas permaneció en el área rural, lejos de las instituciones estatales que orientaban en los beneficios de estas nuevas reformas. Las familias de inmigrantes extranjeros tenían conocimiento comercial y acceso a información y recursos clave debido a antiguas redes (Euraque 2001). En segundo lugar, las familias empresarias crearon instituciones para la defensa de sus intereses (Amaya 2006, 2011) con una creciente y estrecha relación con instituciones del Estado (Becerra 2011). Se evidencia una mayor participación en la política y en la conformación de grupos de influencia económica conformada tanto por familias de origen judío, árabe, palestino y locales, así como la unión de clanes entre familias empresarias⁵⁰. Finalmente, la preparación de sucesores a nivel internacional envigorizó la dirección de empresas y motivó la promoción de nuevos negocios. A finales del siglo xx, las empresas familiares más grandes

⁴⁹ En esta década las cifras económicas del país eran muy duras; la inflación en 1990 era del 23%, en 1991 era el 36% y entre 1994 y 1996 se mantuvo en un 20% (UAT, 1999). La deuda externa creció y el desempleo osciló entre un 35% (1993) a un 26,5% (1998).

⁵⁰ Se cita el caso de las familias Goldstein y Rosenthal así como de las familias de descendencia árabe y palestina (Amaya 2006, 2011).

de Honduras eran controladas, en su mayoría, por familias de inmigrantes judíos y árabes. Estas demostraron un claro proceso de crecimiento y de ventaja con respecto a sus contrapartes de origen local (con algunas excepciones) preservando culturas étnicas y asimilando la hondureña (Cranshaw 1998).

10.3. Conclusiones

Este capítulo demuestra que el desarrollo de empresas familiares en un país no puede relatarse apropiadamente cuando se excluyen procesos históricos y las voces de las familias que les dieron origen. Nuestra contribución ha sido presentar, con un enfoque longitudinal, elementos que a nuestro juicio muestran el inicio y desarrollo de las grandes empresas familiares de Honduras en el siglo xx.

En cada una de las etapas históricas expuestas mostramos que la intervención del Estado, ya sea impulsando la exportación de productos primarios durante la mayor parte del siglo xx, o auspiciando una corta etapa un modelo de sustitución de importaciones, fue clave en el desarrollo de empresas familiares. Todo ello, sin olvidar la importancia que, desde finales del siglo xix, mantuvieron empresas transnacionales en Honduras y su influencia en la inmigración y desarrollo. La (o falta de) intervención del Estado, aunque impulsó reformas con objetivos de desarrollo económico, probablemente de manera inadvertida, influyó en el rápido desarrollo de grandes empresas familiares pero limitó drásticamente el de otras. Las oleadas inmigratorias desde finales del siglo xix conformadas por árabes y palestinos primero y luego, en menor medida, por familias judías —sin subestimar el impacto económico de estas últimas— demuestran que estos procesos alimentan el surgimiento y desarrollo de grandes empresas familiares.

A lo largo del siglo xx observamos que solo aquellas familias, tanto inmigrantes como locales, que capitalizan los recursos proporcionados por tejidos familiares, diversifican su perfil empresarial, forman alianzas y preparan a sus sucesores pueden reaccionar, participar e incluso influenciar las intervenciones del Estado.

El resultado de este estudio invita a investigadores de empresas familiares a profundizar en el impacto de procesos históricos contextuales y mundiales, la intervención del Estado y la inmigración para entender en mayor detalle cómo surgen y se desarrollan las grandes empresas familiares de un país.

Apéndice

CUADRO 10.A.1: Extranjeros no centroamericanos residentes en Honduras (1887-1935)

Nacionalidad/ Etnicidad	1887	%	1910	%	1926	%	1930	%	1935	%
Alemanes	43	3,0	177	2,8	246	3,0	289	4,4	232	3,2
Italianos	50	3,5	94	1,5	322	3,9	166	2,5	180	2,5
Franceses	72	5,0	122	2,0	242	2,9	112	1,7	100	1,4
Españoles	77	5,3	196	3,2	464	5,6	643	9,8	726	10,1
Chinos	—	—	44	0,7	192	2,3	263	4,0	315	4,4
Europa Oriental	—	—	—	—	1	—	44	0,7	103	1,4
Arabes Palestinos	—	—	200	3,2	1.066	12,9	780	11,9	868	12,0
Estadounidenses	185	12,8	668	10,8	1.757	21,3	1.313	20,1	1.508	20,9
Ingléses	1.017	70,4	4.710	75,8	3.977	48,1	2.921	44,7	3.180	44,1
Totales	1.444		6.211		8.267		6.531		7.212	

Fuente: Amaya (2011: 39).

Agradecimientos

Agradecemos a miembros de las familias Rosenthal, Handal Facusse y Bueso por su tiempo e información invaluable. A Gina Kawas por información de la ANDI. A estudiantes de Postgrado en la UNICAH, por la recopilación de datos numéricos. A Mary Rose, Universidad de Lancaster, por su guía en el acceso a archivos de la British Library. Finalmente, a las profesoras Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch por su guía en el desarrollo de este capítulo.

Bibliografía

- ACEMOGLU, D., S. JOHNSON y J. A. ROBINSON. «The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation». *The American Economic Review* 91(5) (2001): 1369-1401.
- AMAYA, J. *Los árabes y palestinos en Honduras (1900-1950)*. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 2006.
- . *Los Judíos en Honduras*. 2.^a ed. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 2011
- ARANCIBIA C. J. *Honduras, un estado nacional?*, 3.^a ed. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 2001.
- ARGUETA, M. *Tiburcio Carías: Anatomía de una época*. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 2008.
- ARGUETA, M. y M. POSAS. *Honduras: Visiones históricas de país*. Cuadernos Vision de mi País, Tegucigalpa: PNUD., 2002.
- BARAHONA, M. *Honduras en el siglo XX: Una síntesis histórica*. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 2005.
- BECERRA, L. *Evolución Histórica de Honduras*, 21.^a ed. Tegucigalpa: Baktun Editorial, Litografía López, 2011
- BENDEL, P. «Honduras». En Nohlen, D., ed. *Enciclopedia electoral de latinoamerica y el caribe*. IIDH, San Jose, C.R., (1993): 398-411
- CÁCERES RIVERA, M. y S. ZELAYA CARRANZA. «Honduras. seguridad productiva y crecimiento económico: la función económica del cariato». *Anuario de Estudios Centroamericanos* 31 (2005): 49-91.
- CHARLES, C. HONDURAS: «The land of great depths». Chicago and New York: Rand, McNally & Company, Publishers, 1890.
- CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA y P. SHARMA. «Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm». *Entrepreneurship, Theory and Practice* 31 (2005): 555-575.
- CRANSHAW, W. *Las empresas familiares en Honduras*. San Pedro Sula: Gráfica S. de R.L., 1998.
- CRUZ REYES, V. «Reseña histórica de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras». *Revista Historia de la Educación Latinoamericana* 7 (2005): 37-48.
- . «La casa solariega del siglo XIX como símbolo de posición social: el caso de la familia Fortín». *Yaxkin, Revista del Instituto Hondureño de Antropología e Historia (IHAAH)* 7(1) (1984): 61-80.
- DABÈNE, O. «La invención y remanencia de una crisis: centroamerica en los años 80». *Anuario de Estudios Centroamericanos* 19 (2) (1993): 25-50.
- DÁVILA, C. «Entrepreneurship and Cultural Values in Latin America, 1850-2000. From Modernization and Dependency Theories Toward a Business History Perspective». Estudio presentado en XVth World Economic History Congress, International Economic History Association (IEHA), Utrecht (the Netherlands), agosto de 2009.
- D'ANS, M. A. *Honduras: Difícil emergencia de una nación, de un estado*, 7.^a ed. Tegucigalpa: Litografía López, 2011.
- DISCUA CRUZ, A. F. «Collective Perspectives in Portfolio Entrepreneurship: A Study of Honduran Family Business Groups». *EDAMBA Journal* 8 (2010): 91-105.
- DISCUA CRUZ, A. F. y C. HOWORTH. «Family Business in Honduras: Applicability of Agency and Stewardship Theories». En Gupta, V., N. Levenburg, L. Moore, J.

- Motwani & T. Schwarz, eds. *Culturally-Sensitive models of Family Business in Latin America*. Hyderabad: ICAFI University Press (2008): 222-243.
- EURAQUE, D. A. «La Reforma Liberal» en Honduras y la hipótesis de la «Oligarquía Ausente: 1870-1930». *Revista de Historia* 23 (1991): 7-56.
- . «Formación nacional, mestizaje y la inmigración árabe-palestina a Honduras 1880-1930». *Estudios Migratorios Latinoamericanos* 9 (1994): 47-66.
- . «La Creación de la Moneda Nacional y el Enclave Bananero en la Costa Caribeña de Honduras: ¿En Busca de una Identidad Étnico-Racial?». *Yaxkin, Revista del Instituto Hondureño de Antropología e Historia (IHAH)* 14 (1 y 2) (1996):138-150.
- . «The Arab-Jewish Economic Presence in San Pedro Sula, the Industrial Capital of Honduras: Formative Years, 1880s-1930s». *Immigrants and Minorities* 16 (1 y 2), (1997): 94-124.
- . *El capitalismo de San Pedro Sula y la historia política hondureña (1870-1972)*. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 2001.
- . *Conversaciones históricas con el mestizaje y su identidad nacional en Honduras*. Tegucigalpa: Centroeditorial, 2004.
- . «El significado del Mesón Casa de los Bueso y el Centro Histórico de Santa Rosa de Copán». *Yaxkin, Revista del Instituto Hondureño de Antropología e Historia (IHAH)* 25(1) (2009): 121-163.
- EURAQUE, D. A. y J. M. AGUILAR. «Significado histórico del pueblo de Manto, Olancho y la Casa Guell como parte del patrimonio cultural de Honduras». *Yaxkin, Revista del Instituto Hondureño de Antropología e Historia (IHAH)* 24(2) (2008): 89-101.
- FLETES, E. *Commercial directory of Honduras, 1911*. Hamburg: Schröder & Jeve, 1911.
- FLORES, M. *El capital financiero en Honduras*. Tegucigalpa: UNAH, 1990.
- FLORES FONSECA, M. A. «Descalzos, sin pan y en petate: preguntas especiales en el censo de población de Honduras de 1950». *Revista Población y Desarrollo: Argonautas y Caminantes* 6 (6) (2010): 14-25.
- GARCÍA BUCHARD, E. «Empresa bananera e intervención política en Costa Rica (1899-1939) y Honduras (1912- 1933)». *Revista de Historia* 35 (1997): 9-41.
- HERNÁNDEZ, A. *El neoliberalismo en Honduras*, 2.^a ed. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 1987.
- ILLESCAS, J. «Los grupos de poder y los sectores industrial y agrícola». En Meza,V., L. Salomon, R. Romero, M. Torres Calderon y J. Illescas Oliva, eds. *HONDURAS: Poderes Fácticos y Sistema Político*. 3.^a ed. Tegucigalpa: CEDOH, (2009): 241-307.
- INTERIANO, J. R. *Historia de la maquila en Honduras*. Asociación de Maquiladores de Honduras, San Pedro Sula, 2011. <http://www.ahm-honduras.com/wp-content/uploads/2011/08/historia-maquila-honduras.pdf> (consulta, 1 de junio de 2012).
- KOEBEL, W. H. *Central america: Guatemala, Nicaragua, Costa rica, Honduras, Panama, and Salvador*. London: T. Fisher Unwin Publishers, 1917.
- LEMUS, M. y H. G. BOURGEOIS. *Breve noticia sobre Honduras: Datos geográficos, estadísticos e informaciones prácticas*. Tegucigalpa: Tipografía Nacional, 1897.
- LEYVA, H. M. *Hacia una dinámica cultural del desarrollo en Honduras*. Tegucigalpa: PNUD, 2000.
- LOMBARD, T. R. *The new Honduras: its situation, resources, opportunities and prospects, concisely stated from recent personal observations*. Chicago, New York: Brentano Publishers, 1887.
- MORRISON, W. K. *Prospectus of the Honduras Colonization and Commercial Co.* California, USA: Honduras Colonization and Commercial Co., 1883.

- MUDROVICIC, M. A. «En busca de dos décadas perdidas: la novela latinoamericana de los años 70 y 80». *Revista Iberoamericana* LIX (2009): 445-468.
- OCAMPO, J. A. «Los paradigmas del desarrollo en la historia latinoamericana». En Altimir, O., E. V. Iglesias y J. L. Machinea, eds. *Hacia la revisión de los paradigmas del desarrollo en América Latina*. Santiago: CEPAL and Secretaría General Iberoamericana (2008): 19-57.
- OCAMPO, J. A. y J. ROS. «Shifting paradigms in Latin America's economic development». En J. A. Ocampo y J. Ros, eds. *The Oxford Handbook of Latin American Economics*. Oxford: Oxford University Press (2011): 3-25.
- OQUELÍ, R. *José Cecilio del Valle*. Tegucigalpa: Editorial Universitaria, 1980.
- POZAS, M. y R. D. CID. «Honduras: Los límites del reformismo castrense (1972-1979)». *Revista Mexicana de Sociología*, 42, 2 1980: 607-648.
- POSAS, M. y R. FONTAINE. «Honduras at the crossroads». *Latin American Perspectives* 7 (2/3) (1980): 45-56.
- ROMERO, R. «Los grupos financieros y el poder político». En Meza, V., L. Salomon, R. Romero, M. Torres Calderon y J. Illescas Oliva, eds. *HONDURAS: Poderes Fáclicos y Sistema Político*. 3.ª ed. Tegucigalpa: CEDOH, (2009): 55-118.
- ROSCOE, P., A. DISCUA CRUZ y C. HOWORTH. «How does an old firm learn new tricks? A material account of entrepreneurial opportunity». *Business History* 55, 1 (2013): 53-72.
- SARMIENTO, J. A. *Historia de Olancho 1524-1877*, 3.ª ed. Tegucigalpa: Editorial Guaymuras, 2006.
- SCOTT, L. S. *Honduras: the new eldorado*. New Orleans: J. G. Hauser, 1909.
- SEGOVIA, A. «Integración real y grupos centroamericanos de poder económico: implicaciones para la democracia y el desarrollo regional». *ECA Estudios Centroamericanos* 61 (691-692) (2006): 517-582.
- SQUIER, E. G. *Honduras: Descriptive, Historical, and Statistical*. London: Trübner & Co., 1870.
- STOKES, W. S. «The Land Laws of Honduras». *Agricultural History* 21, 3 (1947): 148-154.
- STRIFLER, S. y M. MOBERG. *Banana Wars: Power, Production, and History in the Americas*. Durham: Duke University Press, 2003.
- THORPE, A. *Agrarian modernisation in Honduras*. Lewiston, NY: Edwin Mellon Press, 2002.
- UAT. Estudio sobre el gasto en servicios sociales básicos. Iniciativa 20/20. *Secretaría de Estado en el Despacho Presidencial*. Resumen Ejecutivo, Tegucigalpa, 1999 (página i).
- WELLS, W. V. *Explorations and Adventures in Honduras, comprising sketches of travel in the gold regions of Olancho and a review of the history and general resources of Central America*. London: Sampson, Low and Co., 1857.

PARTE IV

FAMILIAS EMPRESARIAS ENTRE LA DICTADURA
Y LA DEMOCRACIA (ESPAÑA, PERÚ, CHILE):
DESDE MERCADOS ESTRECHOS REGULADOS
AL MERCADO GLOBAL

11. Entre el poder y el mercado.

Aproximación a la evolución histórica de los grandes grupos empresariales familiares en la España del siglo xx

Paloma Fernández Pérez
Universidad de Barcelona, España
Pablo Díaz Morlán
Universidad de Alicante, España

11.1. Introducción. Una visión de largo plazo

Los negocios controlados por familias han dominado la historia empresarial española, pero no existen estadísticas oficiales, ni estudios de muy largo plazo sobre ellas realizados con metodologías contrastables y rigurosas. Este capítulo es una aportación pionera, reuniendo indicadores que permiten documentar algunos cambios históricos en el capitalismo familiar español, desde mediados del siglo xx y hasta principios del siglo xxi. Cambios, particularmente en estructuras organizativas y estrategias de crecimiento adaptadas a los cambios tecnológicos, políticos y de apertura de los mercados. Y continuidades, como el predominio de las actividades relacionadas con los servicios y la especialización duradera de algunas familias en algunos sectores industriales como la construcción e industrias auxiliares. El trabajo se organiza cronológicamente en tres etapas relevantes de la historia económica española: el primer tercio del siglo xx, de consolidación y freno industrial; la época del franquismo, y la etapa final de crisis, integración en Europa e internacionalización acelerada desde los años ochenta. En cada etapa se identifican las familias de lo que damos en llamar cúpula del capitalismo familiar español, y el signo de la evolución de sus grandes negocios, en declive o en expansión, analizando los principales determinantes de entorno, e internos, que explican que unos negocios perduraran en el tiempo persistiendo en su espe-

cialización o diversificándose, y otros acabasen desapareciendo o transformándose. La identificación, desde la década de 1960, hasta la actualidad, se realizó construyendo una base de datos inédita sobre las mayores empresas y grupos familiares en España (<http://econpapers.repec.org/paper/ahedtaehe/1307.htm>)

España ha sido y es un país periférico en el conjunto de economías desarrolladas, y su historia política ha condicionado un entorno en general inestable y lleno de incertidumbre, con un tejido empresarial muy polarizado entre unos pocos grandes grupos industriales y financieros que redujeron la libre competencia con la aquiescencia del poder político de turno, y numerosos grupos empresariales privados medianos y pequeños muy diversificados en industria y servicios. Los grandes negocios familiares esporádicamente se encontraron entre los mayores grupos empresariales del país, y más habitualmente entre los segundos (Comín, Hernández y Llopis 2002; Carreras y Tafunell 2005; Valdaliso y López 2007; Fernández y Puig 2007; Fernández y Puig 2009).

Existen muchas publicaciones en España de historiadores, especialistas en dirección de empresas y periodistas sobre negocios y grupos familiares de sectores exportadores, sobre familias de las finanzas y de los medios de comunicación y sobre las familias que han tenido éxito y perduran hasta nuestros días. Pero, ¿son las familias de éxito las que han dominado la historia de España? ¿Realmente son muchas las familias emprendedoras que han sobrevivido a lo largo del siglo xx en los grandes sectores de actividad?, ¿qué factores explican que, de las familias que controlaban los 50 mayores grupos en la década de 1960, apenas dos sigan teniendo negocios en los *rankings* de mayores empresas en 2010? ¿Por qué en un mismo sector y época hay familias empresarias que se mantienen en la cúpula y otras se retiran, debilitan o caen? ¿Rentismo, incapacidad empresarial, conflictos familiares, fin de ciclo del negocio original, incapacidad de acumular capital social?

Proliferan estudios de caso para unas pocas familias en algunos sectores y regiones, pero muy poco para poblaciones de familias empresarias en la historia de España. En las páginas que siguen nos adentraremos en estas cuestiones para tratar de contribuir a su resolución. Para el primer tercio del siglo xx y primeras décadas del franquismo se han utilizado numerosas biografías y publicaciones

sobre dinastías familiares. Para el período 1964-2010 hemos contado con una muestra propia que registra las 232 mayores empresas y grupos de control familiar de España entre las 437 mayores empresas y grupos del país a lo largo de esos años¹. Esta muestra documenta cuantitativamente el avance de los grupos como forma organizativa preferida por los mayores negocios familiares (Fernández Pérez y Colli, eds. 2013). Para profundizar en el análisis de la continuidad o desaparición de grandes familias de la cúpula empresarial española a lo largo del siglo xx se utilizan datos cualitativos de casos concretos. Los casos permiten poner en duda que ante una misma coyuntura todas las familias reaccionen del mismo modo. A menudo son claves endógenas las que acaban explicando por qué ante similares estímulos o dificultades las familias se comportan de distinto modo.

En este trabajo, y en consonancia con el resto de capítulos del libro, el negocio familiar se ha definido de manera flexible, teniendo en cuenta el cambiante ciclo vital de las familias y de los negocios familiares (Chrisman, Chua y Sharma 2005). Hemos considerado que una empresa constituía un negocio familiar cuando la propiedad era de una o varias familias al menos durante más de una generación, y cuando al menos dos individuos de la misma familia, que tenían total o parcialmente la propiedad, ostentaban a la vez un puesto decisivo en la dirección estratégica de dicho negocio. A menudo las familias empresarias perduran no manteniendo, sino vendiendo sus empresas.

11.2. Los grandes negocios familiares en España antes de la Guerra Civil, 1900-1936

Cataluña, País Vasco, Madrid, y a mucha mayor distancia Andalucía, Asturias y Galicia, concentraron los mayores negocios familiares de una España agraria, poco industrializada y con grandes déficits de infraestructuras y educación, antes de la Guerra Civil.

En Cataluña, los años comprendidos entre fines del siglo xix y el primer tercio del siglo xx fueron una época de auge y crisis de

¹ Para los detalles, véase <http://econpapers.repec.org/paper/ahedtae/1307.htm>

sectores y empresas vinculadas a la energía del vapor y de despegue de nuevos sectores ligados a la electricidad, la banca y la exportación de bienes de consumo de calidad (Cabana, dir. 2006). Destacó el grupo Comillas-Güell, iniciado por el cántabro Antonio López y López, nacido en 1818, quien tras vivir en Cuba, en 1853 volvió a España, iniciando en 1857 Antonio López y Compañía, más tarde Compañía Trasatlántica, la naviera más grande de España. Después vendrían el Crédito Mercantil, el Banco Hispano Colonial y la Compañía General de Tabacos de Filipinas, así como la participación en la Compañía del Norte. En los años finales de su vida, sus dos hijos se integraron en los consejos de administración de las empresas que había fundado, pero la temprana muerte del primogénito, Antonio, hizo que la responsabilidad recayera por completo en Claudio López Bru. Su gran logro fue la adaptación de su conglomerado empresarial a la pérdida de las colonias en los albores del siglo xx. Al morir sin descendencia en 1925, los intereses del grupo Comillas fueron a sus sobrinos, los hermanos Güell López, quienes llevaron a cabo, durante el primer tercio de la centuria, la ampliación de los intereses del grupo a Marruecos y la conexión estratégica con los Ybarra-Zubiría a través de Sociedad Española de Construcción Naval (Rodrigo 2001 y Cabana, dir. 2006).

La electricidad a inicios de siglo xx llevó al hundimiento de familias artesanas que reparaban máquinas de vapor decimonónicas, empujándolas a desaparecer o buscar nuevos rubros. Un caso paradigmático fue el de la familia de herreros Roca Soler, de Manlleu, que transformaron el antiguo taller levantado por su bisabuelo, Ignasi Soler, en 1830 en una gran fábrica de artículos sanitarios en la década de 1920, y un grupo empresarial internacionalizado a partir de los años setenta, que hoy está entre las mayores empresas españolas, y del mundo en su sector de actividad. Otras familias emprendedoras que arrancaron en el primer tercio de siglo xx fueron los papeleros Torras Hostench, segunda empresa del sector del papel durante el franquismo. También hay que mencionar a los papeleros Miquel, referentes mundiales en la actualidad y que han logrado mantener el control familiar de sus negocios con el paso de las generaciones.

La demanda internacional e interna de principios del siglo xx fue el contexto propicio para negocios familiares en los vinos (los

hermanos Raventós en Codorniu), la industria textil algodонера (los Sedó), la química (Amadeo Cros, cuyo negocio se truncó por la muerte imprevista de sus dos hijos antes de que él falleciera en 1916), y la farmacia (José Antonio Grifols Roig funda en 1909 el Instituto Central de Análisis como precedente del *holding* familiar que hoy es líder mundial en hemoderivados, y se crea la empresa de Salvador Andreu, que a principios de los años setenta sería la tercera farmacéutica de España). La fabricación de materiales para la construcción, alentada por la industrialización y la urbanización, fue el otro gran negocio que desde el primer tercio del siglo xx (y hasta la actualidad) desarrollaron familias catalanas como los hermanos José María y Manuel Roviralta (Uralita), o las familias que crearon las empresas precedentes de las actuales FCC y Acciona (Torres 2011). De nuevo cuño fue también la actividad financiera de los hermanos Recasens, fundadores del Banco de Cataluña, ganadores, junto con otros bancos del país, del concurso para el monopolio de petróleos en 1928.

En el País Vasco existió una tupida red de empresas familiares en la provincia de Guipúzcoa, de menor tamaño que los grandes negocios establecidos por la burguesía vizcaína, que es la que alcanza en el siglo xx una expansión desde la minería, la siderurgia, el sector naval y el transporte marítimo, a la banca, energía eléctrica, seguros, edificación, química, cemento, papel y otras actividades económicas. El grupo familiar hegemónico de la Vizcaya del primer tercio del siglo xx era el clan de los Ybarra-Zubiría. El fundador, José Antonio Ybarra de los Santos, legó a sus hijos Juan María y Gabriel y a su yerno Cosme Zubiría una posición de dominio en el comercio de mineral y hierro a mediados del siglo xix. La alianza entre los tres y con otro de los hermanos, José María, asentado en Sevilla, y el yerno de Gabriel, el ingeniero catalán José Vilallonga, determinó el éxito del grupo en minería, siderurgia y el transporte marítimo. Las generaciones tercera y cuarta habían crecido en número, no obstante lo cual se articularon mecanismos para unificar participaciones accionariales y criterios en los consejos de administración. Tomás Zubiría Ybarra se encargó de controlar el negocio siderúrgico y presidió Altos Hornos de Vizcaya desde 1902 y la Sociedad Española de Construcción Naval (SECN) en 1907. Fernando de Ybarra, marqués de Arriluce, se dedicó a los

nuevos negocios eléctricos y fue la cabeza más visible del clan y de toda la burguesía de la provincia en el Banco de Vizcaya y en sus empresas filiales, Hidroeléctrica Ibérica e Hidroeléctrica Española, así como de compañías de construcción de material eléctrico, como las filiales de Babcock Wilcox y General Eléctrica asentadas en Vizcaya (Díaz Morlán 2002).

Durante el primer tercio del siglo xx las docenas de integrantes del clan Ybarra-Zubiría emparentaron con otros apellidos llamados a destacar, como Churruca, Arteche, Oriol o Careaga. Otros, como los hermanos Chávarri, lograron unirse al grupo de negocios hegemónico al participar con su fábrica siderúrgica de La Vizcaya en la fusión que dio lugar a AHV al comenzar el siglo (Alonso 2005). Ramón de la Sota, con sus parientes los Aznar, dio lugar desde el decenio de 1880 a uno de los grupos empresariales más poderosos de la provincia, con posiciones destacadas en el transporte marítimo, la minería del hierro y, desde 1900, la construcción naval (Euskalduna) (Torres 1998). Otra familia, la de Martínez Rivas, vendió al emporio AHV-SECN, justo después de la Primera Guerra Mundial y a muy buen precio, el entramado empresarial heredado (Díaz Morlán 2004 y 2005). Por fin, el primer tercio del siglo xx vio el auge y caída del grupo familiar de Echevarrieta, víctima de una ambiciosa estrategia de diversificación que le arrastró a la ruina en la década de 1930, desapareciendo de la escena de la élite de los negocios vizcaínos y nacionales (Díaz Morlán 1999a y 1999b). Tampoco al grupo de Sota le fue demasiado bien en la crisis desencadenada a partir de 1929, viéndose obligado a cerrar su fábrica siderúrgica de Sagunto y sufriendo la muerte de su fundador, Ramón, en agosto de 1936. Finalmente, a la llegada de la Guerra Civil de entre todos los grupos de la élite vizcaína emergió como ganador el núcleo ampliado de los Ybarra-Zubiría.

En Madrid se concentraron grandes grupos familiares de las finanzas, la construcción, la energía y las industrias más intensivas de capital. Destaca el grupo familiar de los Urquijo, que al comenzar el siglo xx lideraba el sobrino del fundador, Juan Manuel Urquijo Urrutia, y sus tres hijos: Estanislao, Juan Manuel y Luis Urquijo Ussía, actuando a través de la casa de banca Urquijo y Compañía. Tras la muerte de su padre, en 1918 los tres hermanos transformaron la sociedad familiar en el Banco Urquijo, y tres años después dieron

entrada en el consejo de administración a sus cuñados Francisco de Cubas y Juan Tomás Gandarias. Desde esta entidad eminentemente familiar participaron en todos los sectores estratégicos de la economía española, ostentando tanto los tres hermanos Urquijo como sus dos cuñados y su hombre de máxima confianza, Valentín Ruiz Senén, cargos de responsabilidad en docenas de grandes empresas, entre ellas, las ferroviarias MZA y Norte; las eléctricas Chade y Unión Eléctrica Madrileña; las siderúrgicas Altos Hornos de Vizcaya y Duro Felguera; la Sociedad Española de Construcción Naval (junto a los grupos de Comillas-Güell e Ybarra-Zubiría), y los monopolios de la Compañía Arrendataria de Tabacos (desde 1887, y también tras su conversión en Tabacalera en 1945); la Compañía Telefónica Nacional de España, y del petróleo (Campsa, desde 1928). Muy cerca de los Urquijo y en alianza con ellos, se situaron los hermanos Francisco y José Luis Ussía Cubas, detrás de la fundación del Banco Central y presentes en la del Banco de Crédito Industrial. En definitiva, el grupo Urquijo y sus parientes Gandarias y Ussía, fue seguramente el mayor grupo familiar español en el primer tercio del siglo xx (Díaz Hernández 1998; Puig y Torres 2008).

La expansión de Madrid en la primera etapa de la centuria consolidó el enriquecimiento de algunos grupos familiares de origen antiguo como los dos hermanos Figueroa Torres. Tanto Gonzalo como Álvaro, conde de Romanones, invirtieron en la minería marroquí, la explotación forestal (de madera y de resina), bodegas, ferrocarriles, y un largo etcétera a partir de las extensas propiedades agrarias y mineras que habían heredado de su padre, el marqués de Villamejor, considerado uno de los personajes más acaudalados de España (Moreno Luzón 1988; Bahamonde y Otero 1989; Parejo, dir. 2011). Los Mahou destacaron en el sector cervecero. Proveniente de Zaragoza llegó a Madrid la segunda generación del clan Escoriza, comandado en el primer tercio del siglo xx por los hermanos Nicolás y Manuel, que invirtieron en material ferroviario y empresas de tranvías y ferrocarriles, y participaron del auge de los servicios públicos urbanos, ubicándose cerca de la órbita de influencia del Banco Urquijo. Y también con un pie en Aragón y otro en Madrid se situó el grupo familiar de los Lozano, creadores de la Azucarera del Ebro, una de las tres firmas oligopolísticas del sector, presentes también en Eléctricas Reunidas de Zaragoza y

empresas de gas, ferrocarriles, cementos y banca (Torres, dir. 2000; Germán, dir. 2009; Parejo, dir. 2011).

En Andalucía, los cinco hermanos Ybarra González, hijos de José María Ybarra, bilbaíno que estaba en Sevilla hacia 1843, a través de la Casa Ybarra aprovecharon bien la conexión con sus primos vascos, en torno a la naviera del mismo nombre, con minas y extensas explotaciones agrícolas a partir de las cuales desarrolló una potente industria agroalimentaria que ha durado hasta nuestros días (Sierra (1992; Ybarra 2002; Díaz Morlán 2002). También el grupo Osborne destacó en el sector agroalimentario (vinos, la fábrica de cerveza La Cruz del Campo), manteniendo el carácter familiar hasta su venta a un grupo extranjero en la década de 1990 (Parejo, dir. 2011). En el sector financiero destacaron los tres hermanos granadinos Manuel, José María y Miguel Rodríguez-Acosta, cuyo banco homónimo fue familiar hasta su absorción por el Central en 1946 (Titos 2004).

En Galicia sobresalieron las iniciativas de Pedro Barrié de la Maza, del grupo familiar que controlaba la entidad financiera Sobrinos de José Pastor (Banco Pastor en 1925), a partir del cual se introdujo, junto con un primo de su padre, en negocios pesqueros y eléctricos y, ya después de la Guerra Civil, fundó los Astilleros del Noroeste (Astano) y Fuerzas Eléctricas del Noroeste (Fenosa) (Carmona, dir. 2006). En Asturias la familia Herrero, dedicada preferentemente a la actividad bancaria desde mediado el siglo XIX, se introdujo bajo la dirección de los tres hermanos Herrero Vázquez en el negocio carbonífero y, más adelante, participó en la fundación de la empresa minero-siderúrgica Duro-Felguera, en 1902. Diez años después, la empresa se convertía en sociedad anónima con el nombre de Banco Herrero, manteniendo el control familiar y dando entrada a la siguiente generación, representada por Ignacio Herrero de Collantes, a quien volveremos a mencionar en la siguiente etapa, pues llegó a convertirse en un personaje principal del panorama empresarial español (Anes y Otazu 1987; Torres, dir. 2000).

Esta cúspide del capitalismo familiar español en el primer tercio del siglo XX no supone, en realidad, más que una porción minúscula del entramado de empresas familiares que controlaron la mayor parte de las actividades económicas en España. Falta el sector conservero, dominado en toda la cornisa cantábrica por

empresas familiares (Carmona, dir. 2011). Y los ya desarrollados distritos industriales de las provincias de Valencia y Alicante, que englobaban la mayoría de la actividad industrial de su región y lo seguirían haciendo en las etapas siguientes (Vidal, dir. 2005).

11.3. Los grandes negocios familiares durante el franquismo (1939-1975)

La Guerra Civil alteró las reglas del juego, y la dictadura posterior, como en otros países de este libro que tuvieron dictaduras, dificultó o impidió la supervivencia de algunas familias y permitió el ascenso de otras antiguas y nuevas. A la altura de 1964, entre los mayores 42 grandes negocios controlados por familias en España, 12 estaban en Barcelona, 7 en Madrid, 7 en Vizcaya, 5 en Asturias y el resto disperso en unas pocas provincias. Sin embargo, examinando las 20 mayores empresas y grupos familiares del país, 6 estaban en Vizcaya, 5 en Madrid y 3 en Asturias. Las empresas y grupos catalanes, con sede social en Cataluña, no integraron la cúpula del capitalismo familiar durante el franquismo, y de hecho hasta la consolidación de los gobiernos autonómicos y la entrada en Europa a partir de mediados de los años ochenta no se les vería como partícipes de ese top 20 (Fernández Pérez 2013)². Hasta 1989, las empresas y grupos familiares domiciliados en el País Vasco y Madrid coparon el mayor porcentaje del empleo y recursos propios de las mayores empresas y grupos familiares del país. Eran la punta de un iceberg próximo a la banca, y al poder, durante el franquismo.

Las dos siderúrgicas que encabezan el *ranking* de la cúpula de negocios familiares en España, por empleo, en 1964, eran Duro Felguera y Altos Hornos de Vizcaya, representadas por el grupo Urquijo, que también aparece en Hulleras del Turón y en la Basconia, esta a través de los Gandarias. Cuatro empresas de entre las 20 principales por número de trabajadores en 1964 cuentan con la presencia de los Urquijo en sus puestos de alta dirección o de órganos de la propiedad, que se mantienen en las compañías eléctricas fundadas con anterioridad y entran en el sector naviero aliándose

² <http://econpapers.repec.org/paper/ahedtaeche/1307.htm>

con la familia Aznar. Los hermanos Urquijo Ussía habían pagado una elevada factura en la Guerra Civil: tres hijos varones de Estanislao y uno de Luis murieron en la contienda. La profesionalización de la gestión desarrollada en la etapa previa continuó durante el franquismo y la dirección del banco se encomendó durante esta etapa a Juan Lladó Sánchez-Blanco, bajo cuyo mando el Banco Urquijo intensificó su carácter industrial y se convirtió en el primer grupo empresarial privado del país. Sin embargo, y a pesar de que a la altura de 1976 aún se mantenía en el cuarto puesto de la relación de grupos familiares, no pudo sobrevivir a la crisis industrial de la década de 1970 y acabó siendo absorbido en 1983 (Torres, dir. 2000; Puig y Torres 2008).

En cuanto al grupo Comillas, el segundo marqués había muerto en 1925 y el conglomerado empresarial fundado por Antonio López en el siglo XIX no sobrevivió al franquismo como grupo familiar independiente y unido. El Banco Hispano Colonial fue absorbido por el Central en 1950 y el resto del entramado pasó a manos públicas. Los Güell, herederos de los intereses del grupo Comillas, se mantuvieron en la cementera Asland y, aunque el conde de Güell se exilió tras la Guerra Civil, su hijo, Juan Claudio Güell Churruca, mantuvo vivo el espíritu emprendedor de la familia al fundar el Banco Atlántico en 1946 y una serie de nuevas empresas en los sectores emergentes del petróleo y el turismo. Pero quedaron fuera de la élite de grupos familiares (Torres, dir. 2000; Rodrigo 2001; Cabana, dir. 2006).

La tercera familia del triángulo hegemónico antes de la Guerra Civil, la de los Ybarra-Zubiría, sufrió en la guerra un auténtico descalabro. Los tres hijos varones del conde de Zubiría fueron asesinados en junio de 1937. Al marqués de Arriluce lo asesinaron junto a su hijo y dos sobrinos en la matanza del buque prisión Cabo Quilates, en 1936. Otros muchos miembros de la familia, hasta cerca de 40, murieron en el frente o en la retaguardia. A pesar de estas terribles pérdidas, el clan, numeroso, está en la segunda empresa del *ranking* de mayores negocios controlados por familias en 1964, AHV, y en la décima, La Papelera Española (Lape), ya que Alfonso Churruca Calbetón está emparentado directamente con ellos (casado con una Zubiría). En Lape coincide Churruca con los Aresti, herederos de Enrique de Aresti y Torre, uno de los fundadores de

la empresa de fabricación de papel, la cual se mantendrá entre los principales grupos empresariales durante todo el franquismo, aunque perderá su condición familiar con la crisis de los años setenta (Valdaliso 2002a). Los Ybarra supervivientes, singularmente Javier Ybarra Bergé y Luis María Ybarra Oriol, mantuvieron sus puestos de responsabilidad en sociedades que protagonizaron la vida económica nacional en las finanzas y la energía de los decenios de 1940 y 1950, como el Banco de Vizcaya y las eléctricas Iberduero e Hidroeléctrica española, de pocos asalariados si se comparan con las empresas industriales y mineras pero de elevados ingresos por ventas y capital. Más tarde, en el decenio de 1960, Fernando Ybarra López-Dóriga entraba en los consejos de administración. En el decenio siguiente les llegaba el turno a Emilio y Santiago Ybarra Churruca, hijos del asesinado Santiago Ybarra Zapata de Calatayud (Díaz Morlán 2002).

El destino del grupo de Sota y Aznar también se vio truncado por la Guerra Civil. El hijo y sucesor de Ramón de la Sota tuvo que exiliarse por la significación nacionalista de la familia. Los herederos de Eduardo Aznar, monárquicos y a la sazón franquistas, suplantaron a sus familiares en las empresas del grupo, de tal forma que la naviera Sota y Aznar se convirtió en naviera Aznar y el astillero Euskalduna (la tercera sociedad por número de trabajadores en 1964) y el resto del entramado pasaron a ser controlados por ellos (Valdaliso 2002b y 2006).

Las familias más poderosas del primer tercio del siglo xx que todavía se hallaban presentes en la élite de los negocios españoles en 1964 a través de sus empresas industriales y mineras (siete de un total de 20 por número de trabajadores), mantenían las primeras posiciones en 1969 debido a su presencia en la banca y las empresas siderometalúrgicas y de construcción naval (seis de 20 si incluimos a los Aznar), pero perdieron indefectiblemente su preponderancia en 1976 al quedar limitadas a su representación en la banca (Banco Urquijo y Banco de Vizcaya) y las eléctricas, tras desaparecer de la relación de mayores compañías el grueso de las empresas industriales, afectadas por la crisis de los años setenta. La pérdida de preponderancia de las empresas mineras, siderúrgicas y metalúrgicas contagió también a algunas familias asturianas o con amplios intereses en la economía del Principado, como los

Figaredo, Heredia, Rivière, Pidal y Tartiere, relacionadas con la Fábrica de Mieres, Santa Bárbara, Minas de Langreo y Siero, Duro Felguera y Uninsa, que se hallan presentes en las relaciones de mayores grupos familiares de 1964 y 1969 pero han desaparecido en la de 1976. Lo mismo ocurrió con la familia vizcaína de Echevarría, metalúrgicos que se colocaron séptimos en 1964 por número de trabajadores a través de la S. A. Echevarría y decimonovenos ese año y el de 1969 a través de la Basconia, así como con los guipuzcoanos de Patricio Echeverría, decimoquintos en 1964 gracias a su fábrica de Legazpia, que llegó a dar trabajo a 3.500 obreros.

El lugar de estas familias antaño poderosas lo fueron ocupando progresivamente apellidos de raíces anteriores a la Guerra Civil. Encontramos en 1969 a los aragoneses Lozano con su compañía azucarera Ebro y a algún descendiente del grupo químico Cros, así como a los papeleros catalanes Torras Hostench. El grupo cántabro de los Quijano se mantuvo a través de su fábrica metalúrgica Nueva Montaña Quijano, pero perdió su lugar en la élite con la caída de la industria, y desaparece de la relación de 1976. Ganó en importancia su paisano Botín, para situar al Banco de Santander por delante de sus competidores antiguos del Vizcaya y el Urquijo, a la espera de un desarrollo futuro extraordinario (Martín Aceña 2007). Siguiendo con la banca, otro apellido de raigambre en los negocios anteriores a la Guerra Civil es el de Herrero, donde la familia estuvo representada durante el franquismo por la figura de Ignacio Herrero de Collantes, que elevó la importancia del banco cuya presidencia había heredado y alcanzó a presidir, a su vez, Hidroeléctrica del Cantábrico, el Banco Hispano Americano, Tabacalera y Unión Española de Explosivos. También con el centro de los negocios en un banco fundado antes de la contienda encontramos de nuevo a Pedro Barrié de la Maza, que murió sin hijos (Carmona, dir. 2006). Dentro aún de la banca, hay que citar a los cuatro hermanos catalanes Félix, Pedro, Luis y Javier Valls-Taverner, los cuales, desde su entrada en el Banco Popular en el decenio de 1950 de la mano de su primo Félix Millet y su tío Pedro Arnó, escalaron hasta la séptima posición entre los grupos familiares en 1969 y la sexta en 1976, habiendo logrado mantener casi hasta el presente la independencia y carácter familiar de la entidad financiera (Tortella, Ortiz-Villajos y García Ruiz 2011).

Emprendedores de renombre, durante el franquismo, convirtieron sus grupos empresariales en grupos de negocios familiares al dar entrada a sus herederos en la gestión y en los órganos de representación de la propiedad. El más famoso de entre ellos fue, sin duda, Juan March Ordinas. Tras su muerte en 1962, dos hijos ocuparon su lugar, tal y como muestran los datos de 1969, a través de la naviera Transmediterránea y la Banca March, esta última también presente en la élite empresarial de 1976 junto a Uralita, que adquirieron a los hermanos Roviralta en el decenio de 1960 (Cabrera 2011)³. La entrada de descendientes en el *holding* de más de 50 empresas de Ildefonso Fierro ya era un hecho tras la muerte del fundador en 1961 (monopolios de los fósforos y el tabaco, Banco Ibérico, presente en los *rankings* de grandes empresas familiares de 1969 y 1976 del Anexo) (San Román 2011).

La expansión de las clases medias y el incremento general de la capacidad adquisitiva de los españoles en la década de 1960 provocó la aparición de numerosas oportunidades de negocio en los sectores del comercio y distribución de bienes de consumo, tanto de productos perecederos como duraderos. Galerías Preciados ocupaba ya en 1969 el puesto decimotercero de la cúpula de mayores negocios familiares del país, subiendo al séptimo en 1976, mientras El Corte Inglés asciende en este último año al segundo puesto de grupos familiares españoles. En el origen de ambas empresas y grupos están, curiosamente, españoles que estuvieron en América y trajeron nuevas ideas organizativas y de negocio en el sector de la distribución. La emprendeduría como resultado de hibridizaje de ideas de inmigrantes es, también, un rasgo muy común en el sector de la distribución comercial en varios países latinoamericanos en el siglo xx. En el caso de Galerías Preciados, José (Pepín) Fernández Rodríguez trasladó el modelo de los almacenes El Encanto, de La Habana, donde trabajó hasta los 40 años (primera tienda en Madrid en 1934 y nueve años después, primer gran almacén con Galerías Preciados). Pepín Fernández fue delegando cada vez más la dirección del negocio en sus hijos, pero el excesivo riesgo inversor unido a los problemas de los años setenta pusieron el grupo

³ Existen al menos seis biografías de Juan March, la última de Mercedes Cabrera: Cabrera (2011).

en manos de su principal banco acreedor, el Urquijo, que no supo reconducir la crítica situación financiera que finalmente condujo a su desaparición como grupo comercial y la venta de sus activos a El Corte Inglés, su principal competidor durante cuarenta años. El fundador de este, Ramón Areces, tuvo un recorrido en parte paralelo al de su paisano Fernández: su tío era el gerente de los almacenes cubanos El Encanto, en los que también dio sus primeros pasos para volver a España y hacerse con la concesión, en 1935, de una sastrería madrileña llamada El Corte Inglés. En dura competencia con Galerías Preciados, El Corte Inglés acabó por sobrepasar a la empresa de Fernández gracias a los capitales aportados por su tío y a su apuesta por la diversificación. Areces murió sin hijos en 1989, pero ya hacía tiempo que la gestión del grupo familiar había recaído en su sobrino, Isidoro Álvarez (Toboso 2000). Otro grupo familiar relevante durante el franquismo fue el creado por el empresario Augusto Comas y Blanco, fundador, en 1900, de la fábrica de cervezas El Águila, cuyo éxito le catapultó al puesto de décimosegundo en la relación de 1976 años antes de ser vendido al grupo extranjero Heineken (Gutiérrez 1997).

Al contrario que los tres anteriores, ya destacados empresarios al estallar la Guerra Civil, un nuevo apellido que inició su actividad en pleno franquismo fue José María Ruiz Mateos, que situó a su *holding* Rumasa en el primer lugar de las empresas familiares españolas a la altura de 1976. Rumasa, nacida en 1961, cuando su fundador tenía 30 años, llegó a sumar 65.000 trabajadores en la década de 1970 gracias a la estrategia de adquirir y reflotar empresas en dificultades de los sectores vitivinícola, hostelero y financiero. Poseyó participaciones en más de 200 empresas, algunas tan relevantes como Galerías Preciados o Loewe. Fue expropiada en 1983 (Tamames 1995).

En la década expansiva de los años sesenta la construcción y sus industrias auxiliares abrieron también oportunidades para varias generaciones de familias de la cúpula española. El ingeniero José Entrecanales Ibarra creó, junto a Manuel Távora, su empresa constructora en 1931. Távora falleció en 1940 y Entrecanales estuvo al frente hasta 1969 en que dejó la dirección a sus dos hijos varones. La continuidad de los negocios y la buena gestión, junto con el boom de la ingeniería civil y la construcción de los años noven-

ta, permitió que llegase hasta el presente (Necso, desde 1997 ha canalizado la actividad constructora del grupo Acciona, cuyo presidente ejecutivo es en la actualidad José Manuel Entrecanales, de la tercera generación). Agromán, por su parte, fue creada en 1927 por Alejandro San Román y José María Aguirre Gonzalo. En los años sesenta y setenta llegó a ser la primera constructora del país y en la actualidad se encuentra integrada dentro del grupo Ferrovial. Otro caso de éxito dentro de la construcción lo protagonizó el empresario navarro Félix Huarte, cuya constructora Huarte y Compañía, fundada en 1931, se volvió familiar en los años cuarenta al dar entrada a sus hijos. Durante el franquismo fue un gran grupo compuesto por más de 70 empresas cuando su fundador se retiró en 1963, ocho años antes de su muerte. En manos de esta nueva generación, sin embargo, el *holding* familiar no mantuvo sus posiciones y en la década de los noventa participaría en la fusión dirigida por Juan Miguel Villar Mir, que daría origen al grupo OHL. En la industria del cemento la onda expansiva se aprovechó por los Serratosa, que habían fundado una fábrica de cemento artificial en Valencia en 1917. A la altura de 1976, José Serratosa Nadal y sus tres hijos basaron su crecimiento en la exportación y la integración horizontal, respaldada por Banesto (García Ruiz 2007; Torres, dir. 2000; Torres 2009a). Por encima de ella en los *rankings* de la cúpula familiar española de ese año, se situaba la empresa Asland, creada por los Güell en la etapa anterior.

11.4. Transición política, crisis económica e internacionalización, 1975-2010

La muerte de Franco y la transición hacia el nuevo régimen democrático coinciden en el tiempo con la llegada a España de la crisis económica que se extiende por el mundo industrial desarrollado a partir de las subidas del precio del petróleo de los años 1973 y 1974. Se trata de un momento de ruptura que afecta intensamente a los principales grupos familiares. Los datos estadísticos recogidos para 1976 y 1986 evidencian la pérdida de peso de la industria tradicional (textil, minería, siderurgia, metalurgia, construcción naval) y los sectores amparados por el proteccionismo de la etapa

previa. En contraste, se observa el fortalecimiento de los grupos empresariales en la distribución, la alimentación y las actividades relacionadas con la construcción, incluyendo cemento y fitosanitarios. En 1989, 1998, 2005 y 2010 los datos no hacen sino confirmar la tendencia de los grupos familiares más poderosos a concentrarse en la distribución, la alimentación y la construcción, a los que se suman algunos grupos que salen fortalecidos de la reconversión efectuada en las industrias tradicionales y otros nuevos en moda, hostelería, juego y transporte. La apertura a Europa a partir de la entrada en la Comunidad Económica Europea en 1986 determina la evolución y el crecimiento de las empresas en función de su carácter más o menos exportador y de su capacidad para competir en el mercado interior frente a la llegada de grupos extranjeros, y el auge inmobiliario experimentado entre 1996 y 2008 impulsa a los grupos familiares dedicados a la construcción a pugnar con los distribuidores por los primeros puestos de la clasificación. Las entidades financieras desaparecen de la élite de los negocios familiares porque los bancos se extinguen, bien por quiebra (caso del Urquijo, cuyos activos pasan a March y luego a un grupo extranjero), bien por absorción antes de que aquella se produzca (caso del Ibérico), bien porque su gran expansión les hace perder su carácter familiar al pasar a estar controlados por gerentes profesionales (caso del BBVA y, con matices, del Santander). De esta manera, la banca, tan protagonista de la élite de los negocios familiares hasta la transición, parece quedar apartada de ella diez años después, aunque aún se deban mencionar las excepciones del Popular y, en parte, el Santander de Emilio Botín (Tortella, Ortiz-Villajos y García Ruiz 2011; Martín Aceña 2007). Las eléctricas siguen constituyendo un seguro y provechoso refugio de algunos apellidos antiguos de las etapas anteriores (Ybarra, Oriol), pero su carácter gerencial limita el papel de las familias a su presencia, casi siempre silente, en los consejos de administración.

Los tres sectores de actividad de la distribución, la alimentación y la construcción concentran a las 20 mayores empresas y grupos de control familiar de España para los años 1986, 1989, 1998, 2005 y 2010 (<http://econpapers.repec.org/paper/ahedtae/1307.htm>). La expropiación y posterior desmembración de Rumasa elevó a El Corte Inglés al primer puesto de la relación de grupos familiares

en 1986 y 25 años después aún lo mantenía. Tras la empresa dirigida por Isidoro Álvarez se ha situado en 2010 el grupo Mercadona después del éxito cosechado por la apuesta por las marcas propias, baratas pero de calidad gracias a la firma de convenios a largo plazo con las empresas proveedoras líderes de cada sector de la alimentación. Detrás de este emporio de supermercados se encuentra Juan Roig y, en menor medida, su hermano Fernando, que heredaron la empresa de su padre tras constituirla en 1981, cuando solo contaba con ocho supermercados, todos ellos en la ciudad de Valencia. Treinta años más tarde, Mercadona poseía 1.400 establecimientos y 70.000 trabajadores, y una cuota en el negocio de la distribución española del 13,5% (Blanco y Gutiérrez 2008). Otra importante empresa de distribución es Caprabo, fundada en 1959 por tres familias catalanas —Carbó, Prat y Botet, a las que luego se añadiría Elías— con la apertura de su primer supermercado en Barcelona tratando de importar el modelo norteamericano de autoservicio y de libertad de elección del cliente, entonces prácticamente desconocido en España. Después de casi medio siglo de expansión se situó entre los principales grupos familiares en el año 2005 con unos 400 establecimientos y más de 10.000 trabajadores, pero desapareció de la relación de 2010 tras perder buena parte de su carácter familiar al ser adquirida en 2007 en un 75% por el grupo Eroski (Cabana, dir. 2006). Las tres empresas citadas, El Corte Inglés, Mercadona y Caprabo, han sabido adaptarse, cada una a su estilo, a los nuevos tiempos llegados con la competencia de los grandes hipermercados franceses y la agresiva estrategia de los poderosos grupos extranjeros, tras la entrada en la Comunidad Económica Europea y la liberalización del mercado (Maixé-Altés 2009).

Junto al sector de la distribución se encuentra el de la alimentación, que cuenta con una gran tradición familiar en España. En 1986, nada menos que tres de los 14 principales grupos familiares actuaban en el sector cervecero, aunque acabarán en manos de grupos extranjeros a partir de estos años: El Águila de Comas y Blanco, La Cruz del Campo de Osborne y Damm⁴. Al margen de la cerveza, en 1989 la importancia del sector agroalimentario en España se dejaba sentir en la relación de los 20 principales grupos

⁴ «El Águila. Una historia centenaria», en www.fundacioncruzcampo.com.

familiares, ya que a él pertenecían seis de ellos: Pescanova, Panrico, Campofrío, Pascual, Osborne y Nutrexpa. Sin embargo, en 1998 solo quedaban dos grupos, Agrolimen y Campofrío, y ambos desaparecen de la relación en 2005, donde solo está presente Ebro Puleva. El sector de la alimentación fue uno de los favoritos de las multinacionales extranjeras para efectuar adquisiciones. Al comenzar el siglo XXI, todavía quedan unas cuantas importantes que mantienen su carácter familiar, aunque con graves problemas financieros en muchos de los casos, como la Pescanova creada en 1960 por el empresario gallego José Fernández López, cuyo hijo Manuel Fernández de Sousa Faro fue elevado a la presidencia en 1980 (Carmona, dir. 2006). Panrico, en cambio, creada en 1962 por Andrés Costafreda y la familia Rivera, reforzó su carácter familiar cuando la segunda generación de los Costafreda adquirió la totalidad de las acciones tras morir su fundador en 1998, pero finalmente la vendieron en 2005 a la sociedad de capital riesgo Apax Partners por 900 millones de euros (Cabana, dir. 2006). Campofrío, empresa cárnica creada en 1952 en Burgos por José Luis Ballvé, también ha sufrido un complejo proceso de fusiones y de enajenaciones de acciones a grupos extranjeros. La política de alianzas y fusiones (con Navidul en 2000), y la entrada de Smithfield Foods con la compra del 22,4% del capital ha llevado finalmente a la constitución, en 2008, de Campofrío Food Group (Moreno 2009).

La segunda generación de la familia Pascual también mantiene el control del grupo tras la muerte, en 2006, de su fundador, el burgalés Tomás Pascual Sanz, al igual que los Osborne, que tras una historia bicentenaria todavía poseen carácter familiar al estar el grupo en manos de Tomás Osborne Gamero-Cívico y su primo, Ignacio Osborne Cologan (Torres, dir. 2000). La propiedad de la catalana Nutrexpa también sigue en manos de las familias fundadoras (Javier Ventura y los hermanos Ferrero Jordi a partes iguales), si bien ha llevado a cabo un intenso proceso de profesionalización de la gestión dejándola en manos externas y ha diversificado sus líneas de negocio. Agrolimen, por su parte, mantiene el 100 por cien de la propiedad en manos de los seis hermanos Carulla, hijos del fundador, partícipes, a su vez, de la gestión aunque ya hace medio siglo que dieron entrada a directores externos a la familia (con el fichaje de Juan Cornudella como consejero delegado) (Cabana,

dir. 2006)⁵. Ebro Puleva, por último, es un caso singular. Resultado de la fusión en 2000 de Azucarera Ebro y de la empresa de lácteos Puleva, se ha desprendido en fechas recientes de sus tradicionales secciones de azúcar y de leche precisamente, pero está configurando un grupo alimentario con nuevas bases en cuyo accionariado la familia Hernández posee el 15% y ostenta la presidencia, por lo que aún pervive un cierto carácter familiar.

A pesar de que, como vemos, muchas de las familias especializadas en la alimentación han mantenido su carácter familiar o al menos no lo han abandonado del todo, han sido sustituidas en la cúspide de los *rankings* del capitalismo familiar en España por las dedicadas a la construcción e industrias auxiliares: nada menos que nueve de los principales grupos familiares de la relación de 2005 y diez de la de 2010, lo que se relaciona con el auge promotor y constructor experimentado por España entre 1996 y 2008. Entre los veteranos destaca la familia Roca, proveniente de la primera etapa, convertida a finales de la centuria en el segundo grupo mundial especializado en el sector del cuarto de baño. La propiedad sigue en manos familiares, pero la gestión se ha profesionalizado desde el decenio de 1970 con la contratación de gestores externos (Fernández Pérez 2006). La tercera generación de la familia Serratosa, encarnada en Emilio Serratosa Ridaura, vendió la Valenciana de Cementos en 1992 al grupo mexicano Cemex. Diez años después, él y sus hijos Javier y Gonzalo se hicieron con el control de Uralita a través de su sociedad instrumental Nefinsa. Otro grupo ya mencionado es el de la familia Entrecanales, que posee, a través de Necso, la mayor parte de la constructora Acciona, resultado de la unión en 1997 de Entrecanales y Távora con Cubiertas y Mzov, y cuyos miembros dominan el consejo de administración y copan los cargos de mayor responsabilidad. Su gran expansión internacional y su diversificación y especialización en infraestructuras, energía y gestión de agua han evitado que su exposición al riesgo constructor e inmobiliario español sea excesiva. También se mantiene entre los primeros puestos el grupo Ferrovial que la familia Pino fundó en 1952. En la década de los noventa absorbió una maltrecha Agromán ligada a Banesto y procedió a su expansión internacional, es-

⁵ www.nutrexpa.es; Cabana, dir. (2006).

pecializándose en la construcción y gestión de aeropuertos y autopistas por todo el mundo. Cuatro hijos del fundador se mantienen en el consejo de administración y uno de ellos, Rafael del Pino Calvo-Sotelo, ostenta la presidencia del grupo desde el año 2000⁶.

Entre los nuevos grupos, el caso de Juan Miguel Villar Mir es uno de los más interesantes. Después de haber presidido Altos Hornos de Vizcaya, compró a su antigua empresa la vieja y arruinada filial Obrascón por una peseta en 1985, cuando tenía 55 años, y a partir de ese momento experimentó una ascensión imparable con la fusión con las navarras Huarte y Laín para crear OHL, de la que el 51% corresponde al Grupo Villar Mir. La entrada de sus hijos en puestos de dirección le ha catapultado a la cúspide de las empresas familiares, de tal forma que en 2010, 25 años después de convertirse en empresario, Villar Mir dominaba tres de las 20 primeras empresas gracias a su menor exposición al riesgo promotor y a su expansión internacional, con más de 50 filiales repartidas por el mundo (Ximénez de Embún 2005). Por su parte, en la empresa Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), que se mantiene en los primeros puestos de la relación de grupos familiares, tomaron posiciones las dos hermanas Koplowitz, Esther y Alicia, que habían heredado de su padre la propiedad del grupo. Durante los años setenta y ochenta, la empresa logró situarse entre las primeras constructoras y promotoras del país gracias al apoyo de Ramón Areces, amigo de la familia, y a la gestión de los dos maridos de las hermanas Koplowitz, Alberto Cortina y Alberto Alcocer. Tras la separación de sus consortes, las herederas tomaron las riendas de sus negocios y, en 1998, Alicia vendió su 28% de FCC a Esther, convirtiéndose en financiera por su cuenta (a través de la Simcav Morinvest) y en una de las personas más ricas de España. Aunque la profesionalización de la gestión es total en la empresa, el carácter familiar de FCC se mantuvo porque propiedad y gestión siguieron parcialmente unidos y el 54% del capital de Esther le permitió controlar el consejo de administración (Torres 2009b). Este control duró hasta el pacto en 2014 con el grupo mexicano de la familia Slim, que controla desde 2015 el 25,6% de FCC convirtiéndose en el primer accionista. Y, sin salir de la construcción, hay que mencionar por último a Abengoa,

⁶ Para la expansión de las empresas constructoras véase Torres (2009a).

una historia de éxito que también empieza en los años de la posguerra con su fundación en 1941 por los ingenieros Javier Benjumea y José Manuel Abaurre. Tras la expansión por el territorio nacional en la década de 1960, Abengoa inicia en la de 1970 su apertura a los mercados exteriores y en la de 1980 entra a formar parte de la élite de las empresas familiares, que ya no abandonará, en los sectores del medio ambiente y las energías renovables (Torres, dir. 2000).

Al margen de los tres sectores destaca el caso único de Inditex, que desde su noveno puesto en nuestro *ranking* de 1989 ha ido escalando posiciones hasta el tercer puesto de 2010, solo por detrás de El Corte Inglés y Mercadona. El éxito de Amancio Ortega se basa en la innovación y la agilidad para responder a las demandas del mercado a un precio moderado. La apertura de la primera tienda de Zara se produjo en 1975 en La Coruña, y 35 años después el grupo contaba con 5.500 establecimientos abiertos en más de 400 ciudades por todo el mundo y 110.000 empleados. En los últimos años, al tiempo que la profesionalización de la gestión está muy avanzada (la presidencia ejecutiva del grupo recae en Pablo Isla, un profesional ajeno a la familia), el fundador ha ido preparando el camino para el desembarco en puestos ejecutivos de la favorita para sucederle, su hija Marta (Blanco y Salgado 2004).

Junto a la moda, se han desarrollado grupos empresariales familiares en el sector turístico. Globalia Corporación Empresarial fue constituida en 1997 a partir de las empresas creadas por Juan José Hidalgo, que había dado los primeros pasos en el sector en 1965. Halcón Viajes, Air Europa, Travelplan y, desde 2003, Viajes Ecuador, son algunas de las empresas señeras del *holding* familiar, que se ha introducido con fuerza en la adquisición y gestión de hoteles. Iberostar Hoteles y Apartamentos, por su parte, es el resultado de una veterana agencia de viajes que la segunda generación de la familia Fluxá, de origen mallorquín, adquirió en 1956⁷.

También en estos años se registra el auge experimentado en la década de los ochenta por los juegos de azar, la seguridad y los medios de comunicación: en juegos, Cirsá y Recreativos Franco; en seguridad, Prosegur, creada por Herberto Gut en 1976, y en medios de comunicación —y muy afectados recientemente por la cri-

⁷ Véase www.globalia.com; www.grupoiberostar.com.

sis causada por nuevos canales de comunicación— Prisa, Planeta, Godó, Vocento (de los Ybarra y los Bergareche), Zeta (de Asensio, con una fugaz presencia en la relación de 1989) y Moll (Editorial Prensa Ibérica) (Torres, dir. 2000; Cabana, dir. 2006; Parejo, dir. 2011; Fernández Moya 2012).

Destacan además de en servicios, grupos familiares relacionados con actividades industriales. Técnicas Reunidas en la ingeniería, diseño y construcción de grandes plantas industriales, sobre todo refinerías y gasísticas, de las que lleva más de 1.000 construidas en sus cuatro décadas de historia, siendo principales accionistas la familia Lladó⁸. En química, Sarrió y Ercros, esta última resultado de la fusión de Unión Explosivos Río Tinto y la veterana Cros, que dio lugar a la primera empresa química española pero ya sin carácter familiar. En siderurgia, cinco grupos empresariales dedicados al acero aparecen en las relaciones de 1986 a 2010. Dos de ellos en los años ochenta: la guipuzcoana Patricio Echeverría y la vizcaína Laminados Velasco. La primera aprovechará el proceso de reconversión para centrarse en la fabricación de maquinaria agrícola, efectuando fuertes inversiones en el exterior⁹. La segunda entrará en la órbita de otro grupo privado desde el mismo año 1986 y del sector público desde 1997. Y los otros tres grupos siderúrgicos potentes con fuerte implantación exterior se fundaron entre la década de 1950 y 1960 pero su expansión corresponde a las décadas de 1980 y 1990, muestra de su capacidad de supervivencia a la crisis del metal de los años setenta: Celsa, Gonvarri y Ros Casares. Los hermanos José María y Francisco Rubiralta fundaron la Compañía Española de Laminación (Celsa) en 1967 a partir de la experiencia de su padre, almacenista de hierros, y fue Francisco el que la dirigió desde entonces. Tanto Francisco como su hermano José María han fallecido recientemente y son sus hijos quienes deben encarar las actuales dificultades de la siderurgia en el mundo (Fernández Pérez 2003 y 2004; Cabana, dir. 2006, 719-724; *Expansión*, 18 de noviembre 2010; *El País*, 21 de mayo de 2012; *El Confidencial*, 2 de julio de 2012). En un nivel inferior al de Celsa se mueve el grupo fundado en 1954 por Francisco Ros Casares, dedicado sobre todo

⁸ www.tecnicasreunidas.es.

⁹ www.bellota.com

a la distribución de productos del acero. Tras ser enajenada una parte, la familia Ros Casares recuperó la totalidad del capital en el año 2001 y procedió a su expansión por toda España. En la actualidad, al igual que Celsa, no pasa por sus mejores momentos ante la caída del mercado y la acumulación de deuda (*El País*, 4 de mayo de 2012)¹⁰. El grupo Gonvarri, por último, fue creado por el empresario burgalés Francisco Riberas Pampliega a partir de una primera planta de producción en 1958 y su expansión internacional en la década de 1990, inaugurando instalaciones en Brasil, Italia, Marruecos y Portugal. Al mismo tiempo aprovechó el auge del sector del automóvil en España para introducirse en la fabricación de componentes, adquiriendo una empresa en quiebra, Gestamp Automoción, y convirtiéndola en líder de su mercado. En la actualidad, y ya desde antes de que muriese el fundador en 2010, son sus dos hijos quienes llevan la gestión del grupo, que también se ha introducido en el sector de las energías renovables (*Diario de Burgos*, 5 de abril de 2010; *El País*, 6 de abril de 2010; *Expansión*, 23 de febrero de 2011).

La automoción ha sido motor del desarrollismo español del franquismo, dominado por multinacionales extranjeras, pero la industria auxiliar dio calor a grupos familiares autóctonos potentes (y en otros países, como Argentina, en el capítulo correspondiente de este libro). Uno de ellos, Irausa, fue fundado por Avelino Antolín Toledano junto a su hermano José a finales de la década de 1950 y posteriormente llegó a un acuerdo con un grupo alemán para fabricar piezas para automóvil. Avelino murió en 1995 y su hermano José asumió la presidencia junto a su sobrino, siguiendo con una gran expansión internacional que les ha llevado a estar presentes en doce países y a ser líderes en fabricación de techos para coches (*El País*, 23 y 25 de marzo de 1995)¹¹. Otra empresa familiar antigua, Bergé y Compañía, ha sabido aprovechar el auge de la fabricación y venta de automóviles en España para expandir su actividad tradicional de consignataria de buques (desde 1870) y convertirse en un grupo importador y exportador de primera línea en España, con presencia en los principales puertos españoles

¹⁰ www.froscasares.es

¹¹ www.grupoantolin.com

a partir de sus orígenes en Bilbao, lo que les ha llevado a la élite de las empresas familiares al comenzar el siglo XXI. Su filial Bergé Automoción se desarrolló en la década de 1980 con la entrada en la CEE y la consiguiente liberalización de las importaciones de vehículos. En la actualidad es el mayor distribuidor de automóviles de la Península Ibérica y Latinoamérica, al tiempo que ha desarrollado otras áreas de negocio cercanas¹².

11.5. Conclusiones

En resumen, a partir de la transición democrática, a fines de los años setenta, y casi hasta la actualidad, la élite de los negocios familiares en España: 1) la componen grupos más que empresas; 2) con sede social dominante en Madrid, y secundariamente en provincias de la periferia; 3) dedicados a negocios ligados al auge de la distribución, la alimentación, la construcción, la ingeniería, y servicios que muestran el aumento de la capacidad adquisitiva registrado en el país (moda, información, turismo, ocio, seguridad, finanzas) y la innovación e internacionalización de nuestra industria (componentes de automoción, siderurgia). La apertura al exterior, finalmente, es característica común de la práctica totalidad de los grupos estudiados en esta etapa, y uno de los motivos fundamentales de su éxito y supervivencia. Para algunos de los grupos familiares estudiados el mercado nacional no supone, hoy en día, más de la quinta parte de su facturación y a menudo otros países emergentes han adquirido más importancia en sus ingresos que el territorio patrio.

Apéndice

Base de datos realizada por Paloma Fernández Pérez, con ayuda técnica de Saskia Portillo y Jaime A. López Guauque. Detalles sobre fuentes y metodología en: <http://econpapers.repec.org/paper/ahedtae/1307.htm>.

¹² www.bergeycia.es

CUADRO 11.A.1: Número de mayores empresas y grupos familiares, entre los 100-200 mayores grupos y empresas de España, 1964-2010. Distribución provincial

ISIC/ Provincia	Grupos y empresas				Grupos					Empresas				
	1964*G/E	1969 G/E	1976- G/E	1986- G/E	1989-G	1988-G	2005-G	2010-G	1989-E	1998-E	2005-E	2010-E		
Asturias	5	1	—	—	1	1	—	—	—	—	—	—		
Badajoz	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—		
Baleares	—	1	1	—	—	4	6	4	2	4	4	3		
Barcelona	12	2	3	3	10	19	17	21	9	6	12	8		
Burgos	—	—	—	—	1	2	2	2	1	1	—	2		
Cádiz	—	—	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—		
Cantabria	1	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Castellón	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Córdoba	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—		
Coruña	—	—	—	—	1	3	4	3	—	1	2	3		
Gipuzkoa	3	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—		
Girona	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Lleida	—	—	—	—	—	1	—	—	2	—	—	—		
Madrid	7	8	8	7	10	15	21	20	6	12	11	13		
Málaga	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
Murcia	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—		
Navarra	1	—	1	1	3	—	—	—	—	—	—	—		
Ourense	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—		
Pontevedra	2	—	—	—	1	2	1	3	—	—	—	1		

CUADRO 11.A.1 (cont.): Número de mayores empresas y grupos familiares, entre los 100-200 mayores grupos y empresas de España, 1964-2010. Distribución provincial

ISIC/ Provincia	Grupos y empresas				Grupos						Empresas			
	1964*G/E	1969 G/E	1976- G/E	1986- G/E	1989-G	1998-G	2005-G	2010-G	1989-E	1998-E	2005-E	2010-E		
Salamanca	—	—	1	—	1	1	—	—	—	—	—	—		
Sevilla	—	—	—	1	2	1	1	—	1	2	—	—		
Tarragona	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	1		
Teruel	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—		
Toledo	—	—	—	—	1	1	—	—	—	—	—	—		
Valencia	—	—	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1		
Vizcaya	7	6	2	—	1	5	7	7	2	2	—	2		
Zaragoza	1	—	—	—	—	—	1	1	—	—	—	—		
Total	42	20	18	14	36	57	63	66	27	29	31	34		

* 1964 es un año aproximado. La fuente (*Catálogo provincial de actividades económicas. Centros de trabajo con más de 50 productores*, del Servicio Sindical de Estadísticas) no da lugar de publicación, ni año. Se localizó en la biblioteca del Pabellón de la República de la UB, especializada en la época de la Segunda República, Guerra Civil y franquismo. Según las propias bibliotecarias, se catalogó en 1945 porque el Servicio Sindical de Estadísticas se creó hacia esos años y podría ser la calidad de impresión de esa época. Un contraste con otras fuentes del número de empleados de las empresas registradas induce a pensar en que el Catálogo es muy posterior, y las consultas realizadas a varios expertos, webs corporativas con información histórica de la propia empresa y obras de referencia de los años cuarenta y cincuenta sobre algunas grandes empresas llevan también a concluir que los datos de empleo de las empresas de la fuente deben corresponder a algún año entre 1961 y 1964. En su primera página, la publicación no fechada indica que se realizó el catálogo sin voluntad inicial de darle periodicidad. Dado que según X. Tafunell (Tafunell 2005, 749, nota 38) un catálogo aparentemente similar denominado *Catálogo de empresas y productos industriales* se publicó en siete tomos, el primero en 1966 -para establecimientos censados en 1964-, podría ser que este Catálogo sin fecha que analizamos sea el que censó en 1964 originalmente, sin voluntad de continuidad, los establecimientos registrados.

- El total general corresponde al número de empresas y grupos empresariales de los que se ha comprobado que tenían control familiar entre los 100-200 mayores registrados por las fuentes utilizadas para cada año.

CUADRO 11.A.2: 20 mayores grupos familiares en España

Top 20	1964	1969	1976	1986	1989	1998	2005	2010
1	Sociedad Metalúrgica Duro-Felguera, S.A.	Banco de Vizcaya	Rumasa	El Corte Inglés	El Corte Inglés	El Corte Inglés	El Corte Inglés	El Corte Inglés
2	Altos Homos de Vizcaya, S.A.	Altos Homos de Vizcaya	El Corte Inglés	Galerías Preciados	Ercros	FCC	Grupo Ferrovial	Mercadona
3	Cía. Euskalduna	Banco Urquijo	Banco Santander	Valenciana de Cementos	UDACO (UNIDE)	Acciona	FCC	Inditex
4	Nueva Montaña Quijano S.A. (Forjas de Buelna)	Banco Santander	Banco Urquijo	Uralita	Uralita	Grupo Ferrovial	Inditex	Ferrovial
5	Sociedad Anónima Hullera de Turón	Cros	Banco de Vizcaya	Ferrovial	Agromán	Inditex	Acciona	FCC
6	Entrecanales y Távara	Duro Felguera	Banco Popular	El Águila	CIRSA	Grupo OHL	Ferrovial Agromán	Grupo Villar Mir
7	Sociedad Anónima Echeverría	Banco Popular	Galerías Preciados	La Cruz del Campo	Huarte	Agrolimen	Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L.	Acciona
8	Sociedad Hullera Española (Minas de Aller)	Uninsa	Asland	Roca radiadores	Pescanova	Globalia Corporación Empresarial	Compañía Española de Laminación SI (Celsa)	Abengoa

CUADRO 11.A.2 (cont.): 20 mayores grupos familiares en España

Top 20	1964	1969	1976	1986	1989	1998	2005	2010
9	Cía. de Construcciones Hidráulicas y Cíviles, S.A	Nueva Montaña de Quijano	Cros	Corporación Financiera Alba	Inditex	Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L.	Globalia Corporación Empresarial	Grupo OHL
10	La Papelera Española	Ebro, Azúcares y Alcoholes	Uralita	Sarrío	Panrico	Corporación Gestamp	Acciona Infraestructura	Inversión Corporativa Ic
11	Agromán Empresa Constructora	Banca March	Papelera Española	Construcciones y Contratas	Editorial Planeta	Círsa Business Corporation	Grupo OHL	Ferrovial Agromán
12	Silvestre Segarra e Hijos, S.A.	Naval	El Águila	Patricio Echeverría	Prisa	Uralita	Corporación Gestamp	Gestamp Automoción
13	Huarte y Cía.	Galerías Preciado	Torras Hostench	Transfesa	Sarrío	Abengoa	Ebro Puleva	Técnicas Reunidas
14	Cía. Anónima de Hilaturas de Fabra y Coats	Industrias Agrícolas	Valenciana de Cementos	Damm	Laminados Velasco	Gonvarri Industrial	CAPRABO	Prisa
15	Patricio Echevarría, S.A.	Transmediterránea	Banca March		Campofrío Alimentación	Recreativos Franco	Abengoa	Ferrovial Servicios
16	Fábrica de Mieres, S.A	Papelera Española	Banco Ibérico		Grupo Zeta	Grupo Planeta	Grupo Antolín Itrausa	Prosegur
17	Sociedad Industrial Asturiana «Santa Bárbara»	Banco Ibérico	Sarrío		Abengoa	Campofrío Alimentación	Ferrovial Servicios	Acciona Infraestructura

CUADRO 11.A.2 (cont.): 20 mayores grupos familiares en España

Top 20	1964	1969	1976	1986	1989	1998	2005	2010
18	Manufacturera Metálicas Madrileñas. S.A	Finsa	Banco Coca		Leche Pascual	Francisco Ros Casares	Berge y Compañía	Corporación Gestamp
19	Sociedad Anónima Basconia	Basconia			Osborne y Cía.	Sogecable	Gestamp Automoción	Berge y Compañía
20	Sociedad Anónima Minas de Langreo y Siero. (Grupo Minero de Liáscaras y el Viso)	Euskalduna			Nitrexpa	Prosegur	Roca Corporación Empresarial	OHL Concesiones

Fuente: *Actualidad Económica* (varios años) y *Catálogo Provincial de Actividades Económicas del Servicio Sindical de Estadísticas* (1964).

Nota 1: Para los años 1964, 1969, 1976 y 1986 las empresas no se encuentran claramente clasificadas como Grupos y/o Empresas, mientras que para los años 1989, 1998, 2005 y 2010 la fuente los clasifica por separado en Grupos y Empresas.

Nota 2: para el año 1964 se seleccionaron del *Catálogo Provincial de Actividades Económicas* del Servicio Sindical de Estadísticas aquellas empresas con más de 1.000 trabajadores, resultando ser familiares 42.

Nota 3: para los años 1969, 1976 y 1986, se evaluó la muestra total de *Actualidad Económica* (100 empresas), resultando seleccionadas como empresas y grupos familiares de la siguiente manera: 1969 = 20, 1976 = 18 y 1986 = 14

Nota 4: para los años 1989, 1998, 2005 y 2010, se seleccionaron las primeras 200 empresas y los primeros 200 grupos del total de la información suministrada por *Actualidad Económica* para cada año y se comprobaron las empresas y grupos de propiedad y gestión familiar, resultando la siguiente base de análisis de empresas familiares (1989: G = 37, E = 27, 1998: G = 57, E: 29, 2005: G = 63, E = 31, G = 68, E = 33)

CUADRO 11.A.3: Familias propietarias de los mayores grupos empresariales bajo control familiar en España entre 1964 y 2010

Top 20	1964	1969	1976	1986	1989	1998	2005	2010
1	Urquijo	Ybarra	Ruiz-Mateos	Areces	Álvarez	Álvarez	Álvarez	Álvarez
2	Urquijo	Urquijo	Areces	Fernández	Cros	Koplowitz	Pino	Roig
3	Aznar	Urquijo	Botín-Sanz	Serratos	Sánchez; Escalada	Entrecanales	Koplowitz	Ortega
4	Botín, Muñoz	Botín-Sanz	Urquijo	March	Serratos	Pino	Ortega	Pino
5	Urquijo	Cros	Ybarra	Pino	Rodríguez	Ortega	Entrecanales	Koplowitz
6	Entrecanales	Urquijo; Figaredo; Felgueroso	Valls	Comas y Blanco	Lao	Villar	Pino	Villar
7	Echevarría	Valls Taberner	Fernández	Osborne	Huarte; Malumbres	Carulla i Font	Fluxá	Entrecanales
8	Saurístegui	Sela-Figaredo	Bertrán	Roca	Fernández	Hidalgo	Rubiralta	Benjumea; Aza; Abaurre
9	Córdoba, Gomendio	Quijano	Cros (*)	March	Ortega	Fluxá	Hidalgo	Villar
10	Aresti, Churruca, Marquina	Lozano	March (*)	Sarrió	Costafreda; Rivera	Riberas	Entrecanales	Benjumea; Aza; Abaurre
11	Aguirre, Oreja	March (y otros)	Aresti-Ortiz	Koplowitz	Lara	Lao	Villar	Pino
12	Segarra	Urquijo, Landecho	Comas, Blanco	Echeverría	Polanco; Pérez	Serratos	Riberas	Riberas

CUADRO 11.A.3 (cont.): Familias propietarias de los mayores grupos empresariales bajo control familiar en España entre 1964 y 2010

Top 20	1964	1969	1976	1986	1989	1998	2005	2010
13	Huarte, Malumbres	Fernández	Torras Hostench	Fernández López	Sarrío	Benjumea, Aza y Abaurre	Hernández Callejas	Lladó
14	Fabra	Noguer-Suñol	Serratosa	Damm	Velasco	Riberas	Carbó; Botet; Elías	Polanco; Pérez
15	Echeverría	March (y otros)	March		Ballvé	Franco	Benjumea; Aza; Abaurre	Pino
16	Pidal, Riviére, Guilhau	Aresti-Ortiz	Fierro-Viña		Antonio Ascensio Pizarro	Lara	Antolín	Gut
17	Figaredo, García, Tartière	Fierro-Viña	Sarrío		Benjumea; Abaurre	Ballvé	Pino	Entrecanales
18	Cierva, Goizueta	Matute Benito del Valle	Coca		Pascual	Ros	Bergé	Riberas
19	Gandarias	Echevarría			Osborne	Polanco	Riberas	Bergé
20	Heredía, Pidal	Aznar			Ferrero; Ventura	Gut	Roca	Villar

Fuente: *Actualidad Económica* (varios años) y *Catálogo Provincial de Actividades Económicas del Servicio Sindical de Estadísticas* (1964).

(*) Estrictamente aparece un solo miembro de la familia.

Bibliografía

- ALONSO OLEA, E. J. *Víctor Chávarri (1854-1900): Una biografía*. San Sebastián: Sociedad de Estudios Vascos, 2005.
- ANES, R. y A. OTAZU. *El Banco Herrero 75 años de Historia. 1912-1987*. Oviedo: Banco Herrero, 1987.
- BAHAMONDE, A. y L. E. OTERO. *La sociedad madrileña durante la Restauración (1876-1931)*. Madrid: Comunidad de Madrid, vol. I, 1989.
- BLANCO, M. y S. GUTIÉRREZ. «El empleo del modelo de gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: el caso de Mercadona». *Universia Business Review* 17 (primer trimestre 2008): 40-63.
- BLANCO, X. y J. SALGADO. *Amancio Ortega, de cero a Zara: El primer libro de investigación sobre el imperio Inditex*. Madrid: Esfera de los Libros, 2004.
- CABANA, F., dir. *Cien empresarios catalanes*. Madrid: LID, 2006.
- CABRERA, M. *Juan March (1880-1962)*. Madrid: Marcial Pons, 2011.
- CARMONA, X. dir. *Empresarios de Galicia*. Coruña: Fundación Caixa Galicia, 2006.
- . *Empresarios de Galicia, v. II*. Coruña: Fundación Caixa Galicia, 2009.
- . *Las familias de la conserva. El sector de las conservas de pescados a través de sus sagas familiares*. Pontevedra: Fundación Cluster de Conservación de Productos del Mar, 2011.
- CARRERAS, A. y X. TAFUNELL. «National Enterprise. Spanish Big Manufacturing Firms (1917-1990), between State and Market». Universitat Pompeu Fabra: Economics Working Papers Series Paper 93 1994.
- . *Historia económica de la España contemporánea (1789-2009)*. Barcelona: Crítica, 2005.
- CHRISMAN, J. J., J. H. CHUA y P. SHARMA. «Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm». *Entrepreneurship: Theory and Practice* 31 (2005): 555-575.
- COMÍN, F., M. HERNÁNDEZ y E. LLOPIS, eds. *Historia económica de España, siglos x-xx*. Barcelona: Crítica, 2002.
- DÍAZ HERNÁNDEZ, O. *Los marqueses de Urquijo. El apogeo de una saga poderosa y los inicios del Banco Urquijo, 1870-1931*. Pamplona: Eunsa, 1998.
- DÍAZ MORLÁN, P. *Horacio Echevarrieta, 1870-1963. El capitalista republicano*. Madrid: Lid 1999a.
- . «Aeroplanes, torpedoes and submarines. German interests in Spain in the interwar period». *International Journal of Maritime History* XI, 2 (1999b).
- . *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001)*. Madrid: Marcial Pons, 2002.
- . «Tras las huellas del empresario schumpeteriano: el caso de José Martínez Rivas (1872-1913)». *Revista de Historia Económica* 1 (2004): 39-64.
- . «Capitalismo rentista y decadencia empresarial: la desaparición de la casa Martínez Rivas (1913-1921)». *Revista de Historia Industrial* 29 (2005): 117-138.
- FERNÁNDEZ MOYA, M. «Creating Knowledge Networks: Spanish Multinational Publishers in Mexico». *Business History Review* 86 (2012): 69-98.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. *Un siglo y medio de trefilería en España. Moreda y Rivière*. Barcelona: Trivium, 2004.
- . «Josep, Maties, Martín i Àngela Roca Soler»; «Francesc Rubiralta, de CELSA»; y «Francisco Rivière». En F. Cabana, *100 empresarios catalanes*, Madrid: Lid Editorial, 2006.

- . «Familia Solans, de Pikolín». En F. Ribera, *El sello de la excelencia*. Barcelona: Dobleerre Ed., 2007.
- . *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*. Bogotá: Universidad de los Andes-Cátedra Corona, 2012.
- , ed. *La profesionalización de los negocios familiares en España y México*. Madrid: LID, 2013.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y N. PUIG. «Bonsais in a Wild Forest? A Historical Interpretation of the Longevity of Spanish Large Family Firms». *Revista de Historia Económica, Journal of Iberian and Latin American Economic History* 3 (2007): 459-498.
- . «Global Lobbies for a Global Economy: The Creation of the Spanish Institute of Family Firms in International Perspective». *Business History* 51, 5 (September 2009): 712-733.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y A. HERNÁNDEZ. «The Role of the State in the Promotion of Family Businesses. The case of Spain in a long-run perspective». *Entrepreneurial History Discussion Paper* 5 5 (2009): 712-720 (www.ehdp.net)
- FERNÁNDEZ PÉREZ, P. y A. COLLI, eds. *The Endurance of Family Businesses. A Global Revolution*. New York: Cambridge University Press, 2013.
- GALVE, C. y V. SALAS. *La empresa familiar española*. Bilbao: Fundación BBVA, 2003.
- GARCÍA RUIZ, J. L. «BANESTO, 1902-1993: auge y decadencia de un gran banco mixto». *Revista de Historia de la Economía y de la Empresa* 1 (2007): 141-161.
- GERMÁN, L, dir. *Grandes empresarios aragoneses*. Madrid: Lid, 2009.
- LUBINSKI, C., J. FEAR y P. FERNÁNDEZ PÉREZ, eds. *Family Multinationals. Entrepreneurship, Governance and Pathways to Internationalization*. New York: Routledge, 2013.
- MARTÍN ACEÑA, P. *1857-2007. Banco Santander, 150 años de historia*. Madrid: Turner, 2007.
- MORENO LÁZARO, J. «Formación e internacionalización de la gran empresa cárnica española, 1944-2008: Campofrío». *Investigaciones de Historia Económica* (primavera 2009): 103-140.
- PARREJO, A, dir. *Cien empresarios andaluces*. Madrid: Lid, 2011.
- PUIG, N. y P. FERNÁNDEZ PÉREZ. «A Silent Revolution: The Internationalization of Large Spanish Family Firms». *Business History* 51 3 (2009): 462-483.
- PUIG, N. y E. TORRES. *Banco Urquijo. Un banco con historia*. Madrid: Banco Urquijo Sabadell Banca Privada, 2008.
- RODRIGO Y ALHARILLA, M. *Los Marqueses de Comillas 1817-1925. Antonio y Claudio López*. Madrid: Lid, 2001.
- SAN ROMÁN, E. *Ildefonso Fierro. La aventura de un emprendedor*. Madrid: Lid, 2011.
- SIERRA ALONSO, M. *La familia Ybarra, empresarios y políticos*. Sevilla: Muñoz Moya y Montravel, eds, 1992.
- SOLÉ, A. (inédito). «Reshaping entrepreneurship after a civil war. The case of the industrial districts in Catalonia during the 1930s. 12th European Business History Conference Association Conference. Comunicación inédita. Bergen (21-23 agosto 2008).
- TAFUNELL, X. «Empresa y Bolsa». En Carreras, A. y Tafunell, X., *Estadísticas históricas de España, siglos XIX y XX*. Vol. II, Bilbao: Fundación BBVA (2005): 707-833.
- TITOS FERNÁNDEZ, M. *Rodríguez-Acosta. Banqueros granadinos, 1831-1946*. Madrid: Lid, 2004.
- TOBOSO, P. *Pepín Fernández. 1891-1982, Galerías Preciados, el pionero de los grandes almacenes*. Madrid: Lid, 2000.
- TORRES, E. *Ramón de la Sota, 1857-1936. Un empresario vasco*. Madrid: Lid, 1998.

- , dir. *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*. Madrid: Lid, 2000.
- . «Las grandes empresas constructoras españolas. Crecimiento e internacionalización en la segunda mitad del siglo XX». *Información Comercial Española. Revista de Economía* 849 (julio-agosto 2009a).
- . «La internacionalización de dos grandes empresas constructoras españolas: FCC y Dragados (c. 1960-1992)». *Revista de Historia Industrial. Economía y Empresa* 40 (2009b).
- TORTELLA, G., J. M. ORTIZ-VILLAJOS y J. L. GARCÍA RUIZ. *Historia del Banco Popular. La lucha por la independencia*. Madrid: Marcial Pons, 2011.
- VALDALISO, J. M. «Comerciantes e industriales en México, banqueros e industriales en Vizcaya. Unas notas sobre los indianos Aresti, López de Letona, Hernández Mendirichaga y Maíz». *Illes i Imperis* 6 (verano 2002a): 51-66.
- . «Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX: los negocios de la familia Aznar (c. 1937-c. 1983)». *Revista de Historia Económica* 3 XX (otoño-invierno 2002b): 577-624.
- . *La familia Aznar y sus negocios (1830-1983). Cuatro generaciones de empresarios en la España contemporánea*. Madrid: Marcial Pons, 2006.
- VALDALISO, J. M. y S. LÓPEZ. *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica, 2000 y 2007.
- VIDAL, J., dir. *Cien empresarios valencianos*. Madrid: Lid, 2005.
- XIMÉNEZ DE EMBÚN, M. Á. *Juan Miguel Villar Mir: rigor y audacia en los negocios*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2005.
- YBARRA YBARRA, J. *Nosotros, los Ybarra. Vida, economía y sociedad (1744-1902)*. Barcelona: Tusquets, 2002.

12. Evolución de la gran empresa familiar peruana 1890-2012

Martín Monsalve Zanatti
Universidad del Pacífico, Perú

ESTE capítulo analiza la evolución de las grandes empresas familiares peruanas desde 1896 hasta 2012. Las variables que guían este estudio son los cambios en las estrategias de inversión de las grandes empresas familiares, la relación entre las empresas familiares y el sistema financiero, y su capacidad de reaccionar y adaptar sus inversiones frente a los desafíos planteados por las políticas económicas de los gobiernos. Tomando en consideración estas variables, el objetivo del capítulo es mostrar los factores que han determinado la evolución de las empresas familiares peruanas, la longevidad de alguna de ellas y sus capacidades para enfrentar el actual desafío del proceso de internacionalización de sus negocios.

Este estudio está dividido en tres períodos que corresponden a las características de la economía y política peruana: *a)* la formación de los grandes negocios familiares (1896-1960); *b)* la empresa familiar y la formación de nuevos grupos económicos durante el desarrollo dirigido por el Estado (1960-1990), y *c)* reestructuración de la gran empresa familiar peruana (1990-2012). La propuesta de este capítulo es que los cambios económicos-políticos generan en las empresas familiares diferentes tipos de actitudes gerenciales y que la longevidad de la firma depende de la habilidad de sus líderes para interpretar los períodos de cambios y la capacidad de la empresa en adaptarse a ellos.

En términos metodológicos este análisis se basa en las memorias de las empresas, fuentes periodísticas para las diferentes etapas y fuentes secundarias. Para la primera época es más difícil conseguir fuentes estadísticas por lo que el estudio es más cualitativo que cuantitativo. Además, siguiendo las pautas de las editoras,

se ha considerado como empresa familiar a las firmas que 1) son propiedad de una o más familias, o en las que una familia controla la mayoría del accionariado, y 2) cuando representantes de una misma familia tiene puestos decisivos en el directorio y en la gerencia de la compañía.

Ahora bien, en el caso peruano, en especial a partir de la década de 1960, las familias empresarias diversifican sus inversiones, en ocasiones de forma aleatoria, formando lo que conocemos como grupos económicos. A los que, siguiendo a Guillen (2000) y a Kana y Yafeh (2007), definiremos como firmas interdependientes operando en múltiples industrias, frecuentemente no ligadas entre sí, unidas por vínculos formales e informales. Generalmente los grupos económicos peruanos operan a partir de una empresa controlada mayoritariamente por la familia que constituye el núcleo de sus negocios. Por esta razón, cuando el caso lo demande, las grandes empresas familiares peruanas serán estudiadas en función del grupo económico del que forman parte.

12.1. La formación de los grandes negocios familiares, 1896-1960

Recién hacia 1896 la economía peruana logra recuperarse de las consecuencias económicas de la Guerra del Pacífico (1879-1883) y las guerras civiles posteriores. La recuperación estuvo ligada tanto a la estabilidad política alcanzada como a un nuevo *boom* exportador basado en la diversificación de las exportaciones (minerales, azúcar, algodón, caucho y petróleo). A partir de ese momento se inicia un largo período en la historia empresarial peruana que se caracteriza por: 1) un predominio de la inversión extranjera directa en las industrias extractivas, 2) en políticas económicas que favorecieron el libre comercio exterior, y 3) en la creación de grandes empresas familiares que invertían preferentemente en sectores de alta rentabilidad (agroindustria, bienes raíces y finanzas).

Solo durante el período comprendido entre 1930 y 1948 se desarrollaron de manera inconsistente políticas que favorecieron el crecimiento del mercado interno, pero no se perjudicó de forma significativa al sector exportador ni a la inversión extranjera

directa. Asimismo, la acción del gobierno no afectó al sistema de propiedad de la tierra y el sistema financiero mantuvo la misma estructura durante todo el período. Por tanto, las formas de administrar las empresas familiares en el Perú no cambiaron radicalmente durante esta etapa.

En estos años, la mayoría de las empresas familiares se concentró en el sector agroindustrial (azúcar y algodón), el comercio y un grupo más pequeño en la industria. Adicionalmente, es importante señalar que un 23% de las familias empresarias del período fueron de origen extranjero, en su gran mayoría europeo (Portocarrero 2010, 41-43). Si bien predominaban las empresas de un solo propietario, las alianzas entre familias no eran inusuales, como tampoco lo era conseguir socios fuera del ámbito familiar.

La administración de las empresas agroindustriales corría a cargo del patriarca de la familia, quien tomaba directamente todas las decisiones acerca del negocio. A su muerte, era común que sus herederos formaran una nueva compañía encargada de administrar los bienes adquiridos. Así se evitaba partir la empresa, pero también les permitía realizar inversiones propias a los hermanos. Por ejemplo, la Compañía Aspílliga Anderson Hermanos, era dueña de la Negociación Agrícola Cayaltí y Palto. Los hermanos, invertían el excedente de sus exportaciones azucareras en el sector financiero (los bancos Italiano, Popular, Internacional, y las compañías de seguros Internacional y Rímac) y en el sector de bienes raíces en la ciudad de Lima (Portocarrero 2010).

Las inversiones en el sector financiero y en las casas comerciales tenían como objetivo asegurar para la empresa familiar el acceso a un bien escaso: el crédito. Por ello, hacia finales de 1920 la mayoría de las compañías dedicadas a la producción de azúcar y algodón poseían acciones del Banco del Perú y Londres que fue la entidad financiera peruana más importante hasta 1930 (Quiroz 1989).

De manera similar, los hacendados ganaderos de la sierra central invirtieron los excedentes de sus empresas en el sector financiero. Por ejemplo, los hermanos Olavegoya, socios fundadores de La Sociedad Ganadera del Centro S.A. (después Laive S.A.) invirtieron sumas considerables en la Compañía de Seguros Rímac,

la Compañía Internacional de Seguros y la Compañía de Seguros Italia. Pero su inversión más importante en este sector estuvo en el Banco Italiano, del que Domingo Olavegoya llegó a ocupar la presidencia del directorio (Portocarrero 2010; Quiroz 1989).

Los empresarios agroindustriales también invirtieron sus excedentes en la fabricación de textiles. El caso más emblemático fue el de la Fábrica Nacional de Tejidos la Victoria (1899), propiedad de la familia Pardo, hacendados de Tután. Los Prado eran una familia políticamente muy importante cuyo líder José Pardo fue presidente del Perú en dos ocasiones (1904-1908 y 1915-1919). Sin embargo, a pesar de su influencia social y económica, los Pardo no lograron mantener su control sobre la Fábrica Nacional de Tejidos la Victoria y terminaron vendiendo la mayoría de sus acciones a la firma estadounidense W.R Grace & Co. en 1903. Las empresas familiares agroexportadoras preferían invertir en acciones en empresas industriales en lugar de dirigir las y administrarlas (Monsalve 2011).

Sin embargo, esto no quiere decir que no hubo familias que tuvieran a la industria como la base de sus negocios. Precisamente, los Prado, otra familia que cuenta presidentes del Perú en su historia, tenía como núcleo de negocios a la Fábrica Nacional de Tejidos de Lana Santa Catalina, 1899. Originalmente, la factoría fue fundada por un inmigrante italiano, Bartolomé Boggio, y un ciudadano norteamericano, Enrique Price, en 1889. Un año después, Juan Manuel Peña y Costas y Mariano Ignacio Prado deciden invertir en la fábrica comprándole su parte a Price y creando una nueva sociedad con Boggio. Según Felipe Portocarrero, la buena marcha de los negocios hizo que los Peña y Prado decidieran realizar una mayor inversión que expandiera los negocios a la producción de textiles de algodón y a la producción de harinas (Portocarrero, 1995).

La modernización del negocio incluyó sustituir la fuerza hidráulica por la energía eléctrica. Esto trajo consigo la creación de la Empresa Transmisora de Fuerza Eléctrica y la construcción de la Central de Santa Rosa. Ambas compañías pasarían más adelante a conformar la Empresa Eléctricas Asociadas, una de las pocas empresas que cotizaba en la bolsa en este período (Portocarrero 1995, 71-73).

Además de las empresas textiles y productoras de energía, la familia Prado logró controlar el Banco Popular (1898), lo que les

aseguraba acceso a obtener créditos comerciales y captar financiamiento de inversores extranjero. A partir de esta ventaja, buscaron expandir sus intereses hacia el sector de cementos mediante la constitución de la Compañía Nacional de Cementos Portland (1916). Esta diversificación en sus inversiones le permitió a la familia captar capitales de otros grupos familiares que, a su vez, buscaban ampliar sus horizontes financieros.

La historia de las inversiones de la familia Prado estuvo muy ligada al liderazgo de los jefes de la familia en cada generación. Como lo señala Felipe Portocarrero, Mariano Ignacio Prado Ugarteche, el fundador del grupo, dirigió la consolidación de las empresas adquiridas desde 1889 hasta la década de 1930 alrededor del sector industrial (textiles, energía y cemento). Este poder económico le permitió al líder de la segunda generación, Mariano Ignacio Prado Heudebert, tener una influencia casi ilimitada en el mundo de los negocios, que pudo complementar con un gran ascendiente sobre la esfera política gracias a que su tío Manuel fue presidente del Perú en dos ocasiones (1939-1945 y 1956-1962). Aprovechando este contexto favorable, Prado Heudebert utilizó el acceso privilegiado al crédito que le daba el Banco Popular para acelerar un proceso desorganizado de expansión de los negocios que incluyó bienes raíces. Finalmente, entre 1960 y 1970, Mariano Ignacio Prado Sosa dirigiría de forma irresponsable los negocios de la familia en momentos en que la crisis financiera del Banco Popular impedía a esta institución ser el centro de los negocios de la familia que comenzaban a refugiarse en la propiedad inmobiliaria (Portocarrero 1995).

Además de los Prado, el mayor grupo de industrialistas estaba compuesto por inmigrantes italianos. Por ejemplo, La Fábrica de Tejidos San Jacinto fue fundada en 1896 por Gio Batta Isola en sociedad con su compatriota Giacomo Gerbolini. La compañía es una de las pocas empresas de este período que aún existe bajo el control de la misma familia.

A pesar de no representar un número significativo en la población de Lima (menos del 3% de acuerdo al censo de 1908), los inmigrantes italianos fueron particularmente activos en el proceso de despegue de la industria. Para 1906 los inmigrantes habían formado 975 empresas de las cuales 624 estaban dedicadas al co-

mercio, mientras que 131 formaban parte del sector industrial y la mayoría de ellos se dedicaba a la fabricación de fideos y otros tantos a la producción de vino (Durand, 2004). Pero la «ventaja comparativa» de los inmigrantes italianos no estaba en su espíritu «emprendedor» e «innovador» que el sociólogo Francisco Durand contrasta con una élite «criolla» tradicional y rentista. Esta ventaja se encontraba en que eran un grupo social organizado alrededor de una institución financiera, el Banco Italiano (1888). Por lo que los comerciantes e industriales de origen italiano tenían comparativamente un acceso más seguro al crédito bancario, lo que, a finales del siglo XIX, constituía un privilegio. Es por ello que es indispensable analizar las consecuencias de la reconstrucción del sistema financiero en la industrialización temprana en el Perú.

Además de los italianos llegaron otros inmigrantes europeos, entre ellos el inglés «José» R. Lindley quien en 1910 estableció la Fábrica de Aguas Gasificadas Santa Rosa. En un principio se dedicaron a producir bebidas similares a las inglesas (*Lemon Squash*, *Orange Squash*, etc.). Para 1928, el hijo mayor, José, asume la dirección de José R. Lindley e Hijos S.A. y bajo su dirección en 1935 se crea Inka Kola pero, al poco tiempo, fallece y es reemplazado por su hermano Nicolás (Chumpitazi y Rodríguez 2010).

En el sector comercio también observamos la presencia de algunos inmigrantes como los hermanos Wiese provenientes de Austria. Ellos comenzaron sus labores en la Casa Wagner para luego crear la Casa A. y F. Wiese S.A. La entrada de Perú en la Segunda Guerra Mundial trajo un cambio en las inversiones de los hermanos Wiese, pues adquirieron del Banco Trasatlántico Alemán, el cual a partir de 1943 se llamó Banco Wiese (Portocarrero 2010, 138).

Las empresas familiares peruanas de este período tienen sus bases en la agroindustria, el sector financiero y su influencia sobre el poder político. Las familias empresarias con mayor acceso al capital financiero y/o al poder político se especializaron en el sector industrial que no rendía ganancias a corto plazo y necesitaba de una inversión constante. Es por ello que las familias de inmigrantes italianos pudieron dedicarse al sector industrial. Pero fue la combinación de poder político y financiero lo que convirtió a la empresa textil de los Prado en la más importante del Perú.

Debido a la debilidad del sector financiero, las redes entre las familias y las casas comerciales se transformaron en las formas más importantes de obtener capital para el desarrollo de la empresa. Esto convertía al patriarca en el eje de las redes sociales y financieras de la familia. Se trataba de una gerencia de estilo «señorial» en el que el destino de la empresa estaba ligado a estilo de inversiones del patriarca, tal como prueba el caso de la familia Prado.

Este período llega a su fin cuando la dictadura de la Junta Militar expropia las tierras a los agroindustriales y buena parte de la banca queda bajo el control del gobierno dejando, de esta manera, a las empresas familiares sin su base económica. Sin embargo, en estos años se formaron empresas emblemáticas que aún permanecen bajo la propiedad y administración de la familia como la Fábrica de Tejidos San Jacinto (familia Isola) y la embotelladora José R. Lindley e Hijos S.A. (familia Lindley)¹. De la misma manera, en este momento se forman los grupos familiares que tendrán un rol protagónico en el siguiente período como los Wiese, Romero y Brescia, entre otros.

12.2. La formación de nuevos grupos familiares y el desarrollo hacia adentro 1960-1990

Los años comprendidos entre 1968 y 1990 fueron particularmente complicados para la historia política y económica del Perú. Pues se pasa de una dictadura militar, que transformó las formas de propiedad y de intervención estatal en la economía, a una frágil democracia que debió hacer frente a una crisis económica mundial, un proceso hiperinflacionario y a la amenaza del grupo subversivo Sendero Luminoso (Thorp y Bertram 1985; Parodi 2000).

Durante estos complicados 22 años, familias empresarias que eran consideradas de segundo rango en el período anterior asumen un rol protagónico, tal es el caso de las familias Brescia y Romero. Asimismo, ante las dificultades económicas y la inesta-

¹ La empresa Laive S.A., que es de este período, ya no está bajo el control de la familia Moreyra porque el socio mayoritario es una empresa chilena. Un caso similar lo representa la Compañía Nacional de Cerveza Backus y Johnston que ahora es propiedad de SAB Miller.

bilidad política, las familias empresarias desarrollaron un tipo de gerencia «reactiva» que consistía en elaborar estrategias de inversión para cubrirse de los riesgos que la implementación de políticas económicas pudiera traer. Parte importante de estas tácticas de aversión al riesgo fue la diversificación de las inversiones y la vinculación con el capital financiero para poder afrontar las crisis de liquidez.

Así, a lo largo de la década de 1980, las inversiones de las familias empresarias se fueron diversificando a la par que se deterioraban las del Estado. Por ello, no era de extrañar que en el *ranking* de las 500 empresas más importantes del Perú en 1989 figuraran 346 firmas de propiedad familiar y solo 47 estatales (Campodónico, Castillo, y Quispe 1994, 116). La mayoría del primer tipo de compañías estaban ligadas a lo que hemos denominado al inicio de este capítulo como Grupo Económico. Por lo que es imposible, durante este período, desligar el estudio de la empresa familiar del grupo del que forma parte.

Los grupos económicos más importantes que operaban en el Perú eran 13. Entre ellos, se contabilizaban tres extranjeros: 1) el grupo Fierro de España, 2) la fabril del grupo Bunge y Born de Argentina y 3) el grupo Hochschild de Inglaterra².

Entre los grupos peruanos los Romero y Brescia concentran la mayor cantidad de empresas, seguidos por el grupo Ferreyros. Asimismo, la diversificación en los grupos era bastante alta, la mitad de ellos invierte en más de tres sectores económicos. Los más diversificados son los Romero (6 sectores), Brescia, Nicolini y Wiese (5 sectores), y Backus-Bentín y Ferreyros (4 sectores) (Campodónico, Castillo y Quispe 1994, 125).

La mayoría de los grupos económicos de este período tienen sus orígenes en las empresas familiares que los patriarcas, la mayoría de ellos inmigrantes, fundaron durante el período anterior. Ese era el caso de los Brescia y Romero. Entonces, como lo plantean los estudios de Enrique Vásquez (2000a) y Francisco Durand

² Este último generaba sentimientos encontrados porque sus principales fuentes de acumulación se encontraban fuera del Perú, pero los intereses políticos y sociales estaban dentro del país. En la actualidad, el grupo está dirigido por una nueva generación que es de nacionalidad peruana y tiene la mayor parte de sus inversiones en el país, por lo que se le considera como grupo local.

(2003 y 2004) la familia fue fundamental en la constitución de la empresa o empresas que se convierte en el núcleo de los negocios.

Durante el período 1960-1990, la mayoría de estas empresas, consideradas como el núcleo de los negocios familiares, se encontraban en el sector industrial o en el comercial. Este centro de la actividad económica del grupo familiar podía cambiar si aparecían mejores perspectivas de inversión en otros sectores o si la familia necesitaba protegerse de alguna acción del Estado peruano. Pero, en general, lo que las familias buscaban era aumentar la participación en el mercado de su negocio principal para mejorar, de esta forma, su poder de negociación frente al gobierno de turno en el proceso de implementación de las políticas económicas (Vásquez 2000a).

La incertidumbre económica y política hacía que el acceso a recursos financieros fuera muy importante para cualquiera de las grandes empresas familiares. Esto ha ocasionado una discusión muy importante entre los académicos peruanos. Para Ludovico Alcorta, Eduardo Anaya y Humberto Campodónico el poder económico de los grupos familiares puede ser medido por el control que ejerzan sobre el capital financiero (Anaya 1990; Alcorta 1990; Campodónico, Castillo y Quispe 1994). Por ello sus estudios ponen énfasis en el estudio de las inversiones de las familias empresarias en los bancos y compañías de seguros. Mientras que para Enrique Vásquez, los grupos económicos se organizan en torno a una empresa familiar que constituye el núcleo del negocio y a partir de aquella firma se expande al sector financiero como una forma de asegurarse el acceso a capitales (Vásquez, 2000a).

En el siguiente cuadro se muestra la vinculación de la familias empresarias con los bancos o financieras. En algunos casos se indica el nombre de más de una familia asociada a la institución por lo que es necesario señalar que el primer nombre corresponde al accionista más importante. Además es importante subrayar que solo en el caso de la familia Wiese la entidad bancaria es al mismo tiempo el núcleo de los negocios familiares.

Según Alcorta, a través del control financiero los grupos económicos elaboraron una estructura piramidal de sus negocios que les permitió acceder a un crédito barato para sus empresas y poder realizar transferencias internas entre ellas. Mientras mayor era su capacidad financiera, los grupos podían sacar mayor ventaja de las

CUADRO 12.1: Instituciones financieras y grupos familiares, 1983

Institución Financiera	Grupo Financiero
Banco de Crédito del Perú	Banco de Crédito, Romero, Brescia,
Banco de Lima	Nicolini, Raffo
Banco Wiese	Benavides, Bentún
Banco Latino	Wiese
Surmeban	Levy
Banco del Sur	Chiappori, Cogorno, De Ferrari,
Banco Mercantil	Moya
BIC	Lucioni
Banco Comercial	Gildemeister, Lantta
Financiera Crédito	León Rupp
Financiera Comercial	Bertello
Financiera Andina	Banco de Crédito, Romero, Brescia,
Financiera Progreso	Nicolini, Raffo
Financiera Sudamericana	Bertello
Financiera Nacional	León Rupp
Promotora Peruana	Chiappori, Cogorno, De Ferrari,
	Moya
	Diamante
	Muncher, Piccini, Vera Gutiérrez
	Diamante

Fuente: Alcorta (1990: 180).

exoneraciones de impuestos y de acceso a créditos baratos que los gobiernos de este período otorgaban a empresas que se constituyeran en los sectores económicos y/o en las regiones geográficas que les interesaba desarrollar (Alcorta 1990, 134 y 213).

Por su parte Enrique Vásquez le presta mayor atención a la empresa (o empresas) que funcionaban como el núcleo de los negocios del grupo económico. Este tipo de firma era controlada gerencialmente por la familia y podía adquirir la forma de un *holding*. Durante el período 1960-1990 la mayoría de núcleos se encontraba en la industria manufacturera (textil, alimentos, o bebidas) y estaban comercialmente orientadas hacia el mercado interno (Vásquez 2000a,273).

El paso de un núcleo a otro dependía de muchas razones: desde los cambios generacionales en la dirección de la empresa has-

ta el agotamiento del negocio, pasando por las expropiaciones y/o cambios bruscos en las políticas económicas de los gobiernos de turno. Así por ejemplo, la familia Romero pasó de la producción de algodón a la de aceites comestibles; los Brescia cambiaron primero de los bienes raíces a la minería, para pasar luego a los textiles y volver, hacia final del período, a la propiedades inmobiliarias; los Wiese cambiaron las actividades mercantiles por las bancarias, y los Ferreyros pasaron de los bienes de consumo a los bienes de capital, etc. (Vásquez 2000a, 275).

A partir de la empresa núcleo las familias administraban su portafolio de inversiones. El nivel de diversificación dependía en muchos casos de las reacciones frente a las cambiantes políticas de los gobiernos de turno por lo que se trataba de una diversificación que buscaba minimizar los riesgos y asegurar la liquidez del grupo familiar. Esto requería que las empresas tuvieran una flexibilidad organizacional que les permitiera adaptarse a nuevas inversiones y a expandir su participación en los mercados (Guillen 2000). Para Vásquez los grupos familiares se expanden hacia el sector financiero para obtener acceso a fondos e información pero también para ampliar sus redes sociales y políticas (Vásquez 2000a, 283). Estas redes combinadas con el tamaño de la participación en el mercado del negocio principal le permiten a los grupos económicos incrementar su capacidad de negociación con el gobierno de turno.

Hacia el final del período se comienzan a dar cambios importantes en la estructura de los negocios de los grandes grupos familiares. Es así que comienza un proceso de profesionalización de los familiares que se hace cargo de las empresas y se incrementa la creación de *holdings* para mantener el control familiar de las firmas a pesar de la creciente contratación de gerentes o la incorporación de nuevos accionistas no ligados a la familia.

12.3. Reestructuración de la gran empresa familiar peruana, 1990-2010

En los años 1990, la política económica del Gobierno Peruano otra vez dio un giro abrupto orientándose nuevamente hacia un

régimen de mercado que privilegió la liberalización del comercio de alimentos y el consiguiente «sinceramiento» de precios, la privatización de empresas públicas, la re inserción del país el mercado financiero mundial y el control de la inflación. Las políticas de ajuste incrementaron la recesión que experimentaba la economía peruana y no lograron controlar completamente la inflación. No fue sino hasta 1993 que la economía comenzó a reactivarse y el PBI creció en 6,4% y la inflación fue controlada en un 39,5% para caer al año siguiente a un 15,4%. Este crecimiento continuó en los años siguientes pero generando un sobrecalentamiento de la economía peruana lo que aumentó los déficits en la balanza comercial que hicieron a la economía peruana muy vulnerable a la «crisis asiática de 1998» (Parodi, 2000). Sin embargo, a partir del año 2000 un ciclo económico dirigido por la subida en los precios de las materias primas, en especial los minerales, ha llevado a un crecimiento sostenido de la economía peruana, alcanzando un promedio anual de crecimiento del PBI del 5,7% para el período 2000-2010.

Después de casi treinta años acostumbrados a una gerencia reactiva, a una diversificación basada en la aversión al riesgo y a la negociación con el gobierno para obtener aranceles o exoneraciones tributarias, es válido preguntarse ¿cómo se adaptaron las grandes empresas familiares a los cambios en las políticas económicas?

Para Francisco Durand los primeros años de las reformas de mercado fortalecen a las empresas extranjeras que se benefician con las privatizaciones e invierten directamente en el sector primario exportador, sobre todo en minería. Los grupos familiares nacionales se convirtieron en socios menores de las empresas multinacionales en el proceso de compra de empresas privadas (Durand 2007, 149).

En el siguiente cuadro elaborado por Francisco Durand se presenta la evolución de las grandes familias empresarias frente al ajuste competitivo que significaron las reformas de mercado de la década de los años 1990.

Los datos del cuadro muestran un debilitamiento de los grupos familiares. Cinco de ellos quebraron (Galski, Lucioni, Nicolini, Picasso Salinas, Wiese), dos fueron absorbidos por empresas

CUADRO 12.2: Evolución de los grupos económicos peruanos entre 1986 y 2007

Grupo Económico	1986	1996	2007
Banco de Crédito del Perú (BCP)	Principal banco del país. Controla empresas de seguros y financieras	Principal banco del país. Se forma Credicorp como <i>holding</i> del BCP	Principal banco del país. Compra a Shell la cadena de estaciones de servicios Primax y crea la AFP Primax (2005) Compra la filial del Banco Santander en Perú (2006)
Benavides	Principal grupo minero nacional (Minas Buenaventura) y de ingeniería de minas	Participa en privatización de yacimientos. Se asocia con Newmont Mining en Yanacocha S.A.	Crecimiento de las exportaciones de oro de Yanacocha
Bentín (Backus)	Principal conglomerado cervecero (Cerveza Cristal, Lima)	Absorbe a la Compañía Nacional de Cerveza (y a la Compañía Cervecera del Sur. Participan en una AFP	Es comprado por el Grupo Bavaria (Colombia) y luego la compañía de cerveza es vendida a SAB Miller
Brescia	Grupo diversificado (minería, comercio, industria, hotelería, terrenos)	Se deshace de varias empresas industriales y participa en privatizaciones	Se asocia con el BBVA para comprar el Banco Continental (el segundo más importante del país). Luego compra el conglomerado pesquero Sipesa.
Ferreyros	Importa bienes de consumo y maquinaria, posee industrias farmacéuticas	Vende las farmacéuticas	Continúa el crecimiento gracias al <i>boom</i> minero
Galski	Se forma al consolidar empresas pesqueras privatizadas (Sipesa)	Se expande a harina de pescado al comprar empresas estatales. Compran CPN Radio y crean el Banco NBK	Venden CPN y el NBK quiebra durante la crisis de 1998. Luego venden Sipesa al grupo Brescia en 2006

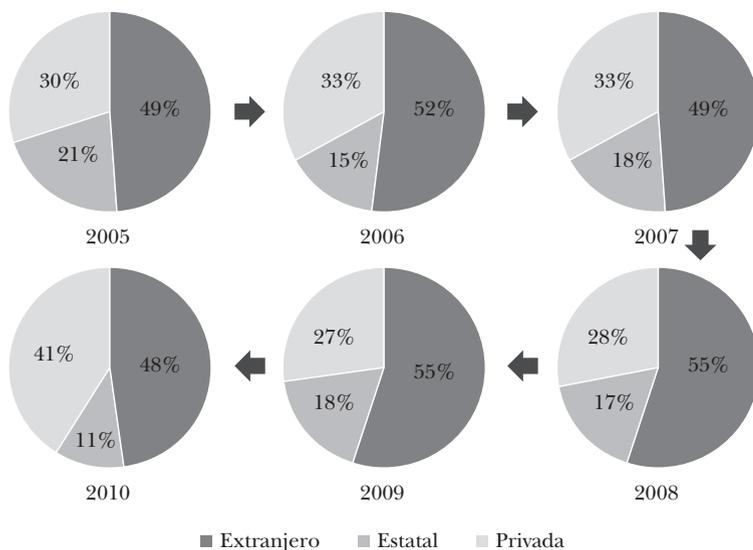
CUADRO 12.2 (cont.): Evolución de los grupos económicos peruanos entre 1986 y 2007

Grupo Económico	1986	1996	2007
Graña y Montero	Grupo que crece en torno a la construcción	Se expande a informática y crece gracias a la obtención de licitaciones para la construcción de infraestructura	Se debilita durante la crisis de 1998 y el decaimiento de la construcción. Se alía con el grupo brasileño Oderbrecht
Lucioni	Establecimientos comerciales de bienes de consumo durables (CARSA)	Forman el Banco Orión destinado al crédito de consumo	Quiebra el Banco Orión durante la crisis de 1998 y CARSA termina siendo vendida
Nicolini	Primer complejo molinero del país	Abrumado por deudas vende los molinos al grupo Romero	Queda como accionista minoritario de Alicorp
Olaechea	Vitivinícola y Banco de Lima	Vende su participación en el Banco de Lima	Se concentran en la producción de vinos y pisco
Piaggio	Segundo complejo cervecero del país	Es absorbido por el grupo Bentín	—
Piazza	Construcción de Obras Públicas e Ingeniería. Se expande con Cosapi Data	Se diversifica al exterior, forma empresas en Chile y Venezuela. En 1995 se alía subordinadamente a Bechtel (EUA) para proyectos mineros en el Perú	Sufre en la crisis de 1998 y luego se recupera. Con Bechtel participa en mejoras del aeropuerto de Lima.
Picasso Salinas	Grupo Diversificado (vinos, hoteles, minería y banca)	Expande la rama financiera. Invierte en azúcar y hotelería	Quiebra del Banco Latino y el sector financiero en 1998. Mantiene inversiones en vino y azúcar
Raffo	Textiles y construcción. Participación menor en el BCP	Industrias se orientan al mercado exterior. Invierte en la construcción (Los Portales)	Renovación gerencial

CUADRO 12.2 (cont.): Evolución de los grupos económicos peruanos entre 1986 y 2007

Grupo Económico	1986	1996	2007
Rodríguez	Compran la mayoría de acciones de Gloria S.A.	Compran el resto de las acciones de Gloria S.A. Compran cementeras del sur (Cementos Yura) y entran al negocios de empresas eléctricas en el norte del país	Venden algunas empresas, pierden las empresas eléctricas. Se consolidan en lácteos y cementos. Entran a la producción de químicos
Romero	Dirige el BCP, fuerte en alimentos, textiles, servicios de aduana	Entra en las AFP, compra el Grupo La Fabril y crea Alicorp. Crea Credicorp. Participa en la privatización de puerto Matarani y otros	Alicorp se consolida como la principal empresa de alimentos. Crece el negocio portuario exportador
Wiese	Tercer banco del país. Inversiones en comercio, construcción y pesca	Se moderniza el negocio bancario	El Banco Wiese quiebra en 1998. El grupo se queda con el resto de sus inversiones
Wong	A provecha la quiebra de los viejos supermercados limeños para expandir su participación en el mercado	Los supermercados Wong se expanden por la ciudad de Lima. Crean supermercados Metro. Compran la empresa agroindustrial Paramonga	Vende el negocio de supermercados a Cencosud
Wu	Venta de productos electrónicos y licores. Producción de detergentes	Se consolida en el comercio de importación y vende el negocio de detergentes a Procter and Gamble	Crisis en la sucesión familiar que es manejada al nombrarse a Óscar Lauz como jefe del grupo

Fuente: tomado de Durand (2007, 153-154).

GRÁFICO 12.1: Distribución de las 65 empresas por participación en ventas

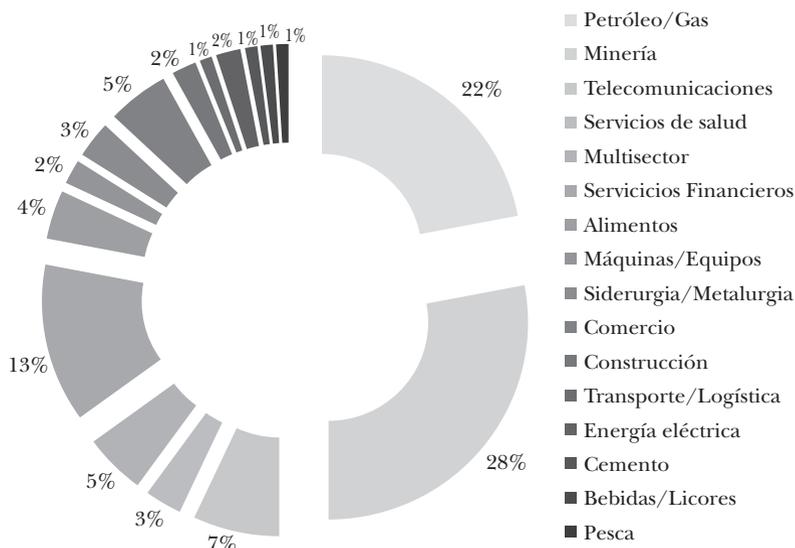
Fuente: elaboración propia a partir de Peru Top 2010.

extranjeras (Bentín y Wong), y cuatro (Piaggio, Piazza y Wu) disminuyeron su posición económica. Este proceso de disminución del poder económico de importantes familias empresarias es el que le permite a Durand sostener que existe un proceso de extranjerización de la economía peruana (Durand 2007).

Nuestra muestra sobre la participación en el total de las ventas de las primeras 65 empresas en el Perú pareciera confirmar esa posición. Por ejemplo, en el año 2005 la participación de las empresas familiares peruanas alcanzaba solo a un 35% frente al 49% de las empresas extranjeras. Los años 2008 y 2009 fueron los más duros para las empresas familiares peruanas, pues su participación en las ventas bajó a un 27 y 28% respectivamente. Sin embargo, hacia 2010 se inicia un proceso veloz de recuperación alcanzando el 41% de participación en las ventas (Peru Top, 2010).

Por su parte, el análisis sectorial para 2010 muestra que el sector minero representaba el 28% de las ventas, el sector de hidrocarburos el 22% y el sector financiero el 13% (véase Gráfico 12.2). Por ello no es de extrañar que las cuatro empresas que registra-

GRÁFICO 12.2: Distribución de los sectores por participación en ventas



Fuente: elaboración propia a partir de Peru Top 2010.

ron un mayor número de ventas y utilidades fueran Petróleos del Perú S.A., Refinería La Pampilla S.A., Southern Peru Copper Corporation y Compañía Minera Antamina S.A. La primera se trata de una empresa estatal y las otras tres de empresas extranjeras (la última con una ligera participación de capital nacional). Las únicas empresas de familias peruanas que aparecen en los diez primeros puestos son los *holdings* financieros ligados a las familias Rodríguez Pastor (IFH Perú Ltda.) y Romero (Credicorp), ambos con sede en Bermudas (Peru Top 2010).

Este panorama general no quiere decir que los grandes grupos familiares peruanos hayan perdido competitividad; por el contrario, muchos de ellos han iniciado desde los primeros años del nuevo siglo un proceso de internacionalización. Las preguntas que surgen de inmediato son ¿cuáles fueron las estrategias seguidas por los grupos familiares que afrontaron exitosamente los cambios iniciados en la década de 1990? ¿Han surgido nuevos grupos familiares?

Las familias dedicadas a la minería, como el grupo Benavides, comenzaron a partir de los años noventa una política de alianzas estratégicas o de riesgo compartido (*joint venture*) con el objetivo

de conseguir capitales para llevar a cabo grandes proyectos mineros como Yanacocha con la compañía *New Mont*.

El grupo Brescia también estableció alianzas con empresas extranjeras para asegurarse el acceso a capitales para poder expandir sus inversiones. La más importante de estas sociedades fue la que realizó con el Banco BBVA para participar en la privatización del Banco Continental, uno de los más importantes del Perú. Esto les permite incursionar en el negocio de las Administradoras Privadas de Pensiones, AFP Horizonte, y fortalecer sus inversiones en Rímac Seguros. La revitalización de su portafolio financiero permite a los Brescia comparar en 2005 la empresa Sipesa al grupo Gaslky, y manejarla conjuntamente con la compañía Tecnológica de Alimentos S.A. (TASA) que es una de las mayores compañías a nivel mundial dedicada a la producción de harina y aceites de pescado, así como de conservas. Asimismo, la familia continuó la expansión de sus inversiones mineras a través de Minsur S.A. dedicada a la explotación de estaño (Vásquez 2000b). La familia Brescia ha mantenido su patrón de diversificación de inversiones que en los últimos años lo ha expandido a Chile con la compra de compañías dedicadas a la producción de cementos y de pinturas, además de la adquisición de inmobiliarias en ese mismo país.

Los Romero, que junto con los Brescia siguen siendo el grupo más influyente, se dedicaron a fortalecer primero el núcleo de sus negocios para lanzarse en los últimos años a un agresivo proceso de internacionalización. Los cambios de la política económica coincidieron con el paso en la dirección de los negocios de la tercera a la cuarta generación, este proceso, que culminó en 2001, se llevó de forma planificada y sin contratiempos.

La estrategia inicial de la familia Romero frente a los cambios de las políticas económicas fue la de fusionar las empresas que poseía en el rubro de procesamiento de alimentos y adquirir las compañías de la competencia que se debilitaron por no poder adaptarse a los cambios. De esta forma absorbieron parte de los negocios de la familia Nicolini y compraron la empresa La Fabril. Para 1997 constituyeron una nueva empresa llamada Alicorp S.A. que tenía como base Calixto Romero y Cía. y Cía. Industrial Perú Pacífico y las compañías recién adquiridas. En los años siguientes, Alicorp se fue consolidando, mientras que la familia se diversifica-

ba hacia otros negocios como el de la producción de biocombustibles y la adquisición de las estaciones de servicio de Repsol que pasaron a formar la empresa Primax (*Revista Poder* 2012).

La empresa Alicorp emprendió una campaña más agresiva de internacionalización, en 2008 compró la compañía The Value Brand Company (TVB) que era la tercera firma más importante en la producción de productos para el hogar y de cuidado personal en Argentina después de Procter & Gamble y Unilever. En base a esta compañía, se estableció Alicorp Argentina que siguió creciendo en los próximos años con las adquisiciones de Sanford (que le dio acceso al mercado de galletas a través de Okebon) y de Italo Manera y Pasta Especiales. La constitución de Alicorp Argentina significó la diversificación de la empresa peruana hacia otros rubros y el control de una cadena de distribución que abarca 25 países. En el 2012 Alicorp Perú compró la firma Productos Personales S.A. (Propesa) y Eskimo ambas con buenas cadenas de distribución y, a partir de ellas, ha constituido Alicorp Colombia y Alicorp Ecuador respectivamente (*Revista Poder* 2012).

Por su parte, los otros grupos importantes formaron alianzas con compañías de otros países. Por ejemplo, Ferreyros S.A. se especializó, en sociedad con Caterpillar Co., en la venta de bienes de capital y servicios para la gran minería. Los Lindley vendieron la marca Inkacola a Coca Cola Co. a cambio de un porcentaje de las ventas y de convertirse en los embotelladores y distribuidores de la compañía estadounidense en el Perú. La compañía constructora Graña y Monetero S.A. se ha diversificado notablemente y ha entablado una alianza con Odebrecht de Brasil. Finalmente, Aceros Arequipa de la familia Cillóniz y Cementos Lima S.A. (hoy UNACEM) de la familia Rizo Patrón también han aumentado el rango de sus operaciones e iniciado procesos de internacionalización.

Pero lo más sobresaliente de este período es la consolidación de nuevos grupos familiares como los Rodríguez del Grupo Gloria S.A., los Añaño de AJE Group, y los Belmont del Belcorp y Yambal. A ellos se suman Carlos Rodríguez Pastor del grupo Interbank. Este último, a partir del capital financiero, se han expandido exitosamente a los sectores de *retail*, supermercados, cadenas de cines, comida rápida, farmacias, hoteles y educación básica y superior.

Pero las dos familias empresarias más interesantes de este período son los Rodríguez Rodríguez y los Añaño Jerí porque provienen de un sector medio del sur del país y acumularon el capital que les permitió hacer fortuna en el peor momento político y económico del país, la segunda mitad de la década de 1980. Además, sus empresas han experimentado un rápido proceso de internacionalización. Estas familias representan el caso opuesto a los Nicolini o Wiese que perdieron el núcleo de sus negocios durante el proceso de apertura de mercados.

Los Rodríguez Rodríguez son los líderes del Grupo Gloria, un *holding* que incluye a industrias lácteas, cementeras, papeleras y plantaciones de azúcar destinadas a la producción de biocombustibles. Los negocios de la familia empiezan con el padre José Rodríguez Banda, que poseía un pequeño negocio de transporte de carga que su hijo mayor transforma en una empresa para el transporte de materiales para las minas de Arequipa, la empresa José Rodríguez Banda S.A.C (Jorsa) aún existe y actúa como *holding* de las empresas de la familia dedicadas a la producción de lácteos.

Una de los elementos que caracteriza al Grupo Gloria es que durante la década de 1990 y la siguiente siguió un proceso de diversificación muy similar a la de un grupo económico clásico. Es decir, en ocasiones invierten en negocios que se vinculan con la empresa de lácteos, en otras lo hacen para aprovechar la oportunidad que se presenta. Por ejemplo, durante el proceso de privatizaciones decidieron comprar Cementos Yura y Cementos Sur. Sin embargo, hay cuatro rubros que concentran la mayoría de las inversiones: lácteos, papeleras, azúcar y cementeras. Cada uno de estos rubros está organizado en torno a un *holding*.

La expansión en el rubro de lácteos y productos de uso diario se inició muy temprano con la adquisición de la Sociedad Ganadera Luis Martín, que les permitió ingresar en las producción de alimentos procesados listos para el consumo y yogures. Solo dos años después inician la compra de las plantas de Pil Andina en Bolivia. Luego, a inicios de este siglo, inician una política agresiva de expansión en la región con las compras de Suiza Dairy Co. (Puerto Rico), Compañía Regional de Lácteos Argentina S.A. (Argentina), Algarra S.A. (Colombia), Lechera Andina S.A. (Ecuador) y Ecolat S.A. (Uruguay). La expansión en cementos, como

ya comentamos líneas arriba, obedeció más a la oportunidad que crearon las privatizaciones que a un plan estratégico. Las compras de las papeleras y fábricas de cartones y cajas sí corresponde a un proyecto por ganar independencia en la cadena de producción y de mejorar los empaques para sus productos (*Revista Poder* 2012, 27). Las inversiones en azúcar fueron producto de la busca constante de diversificación y en la oportunidad que la producción de biocombustibles puede representar a futuro.

El caso de la familia Añaño guarda algunas similitudes con el caso anterior. Los Añaños no tenían vínculos con los gobiernos, empresas multinacionales, ni con el capital financiero; sin embargo, lograron crear dos empresas que hoy compiten en el mercado local e internacional con grandes empresas multinacionales. Las dos empresas en las que están envueltos los miembros de la familia son: *a*) Industrias San Miguel, fundada por las parejas de esposos Eduardo Añaño-Mitha Jerí y Jorge Añaño y Tania Alcázar, y *b*) Aje Group formada por el resto de hermanos Añaño Jerí.

Al igual que en el caso de los Rodríguez Rodríguez, el proceso de surgimiento y de acumulación del capital de la familia Añaño ocurre no solo en el peor momento de la economía peruana sino también en el centro geográfico del conflicto armado que azotó al Perú en las décadas de 1980 y 1990. Industrias San Miguel se constituye en Huamanga, Ayacucho en 1988 gracias a la sociedad de los matrimonios Añaño Jerí y Añaño Alcázar. La primera marca Kola Real se vendía en cinco sabores en toda la región de Ayacucho en botellas de cerveza recicladas. La guerra interna hizo que las embotelladoras con sedes en Lima limitaran su distribución en la sierra sur y central del país, por lo que había una alta demanda para el comercio de bebidas a un bajo costo. Esto hizo que el negocio de Industrias San Miguel creciera en 1991 hacia Andahuaylas (Apurímac) para abastecer a la región del Cusco. Es en este momento que Jorge Añaño llega a un acuerdo con sus hermanos para que estos puedan establecer una planta en Huancayo en la sierra central. Esta fábrica marca el inicio de Aje Group que podían comercializar los mismos productos que Industrias San Miguel. Las dos compañías tenían la misma estrategia de mantenerse como empresas de bajos costos, pero los mercados que eligen para expandirse marcaron las diferencias en sus trayectorias.

El mercado de la sierra sur era más grande, pero también se necesitaba de mayor capital de trabajo para mantenerse competitivo y el siguiente paso luego de establecerse en el sur solía ser poner una planta en Lima, como lo hicieron los Rodríguez con leche Gloria. Efectivamente, en 1993 Industrias San Miguel abrió una planta en Huara al norte de la capital con el fin de competir en el mayor mercado peruano. Aje Group siguió una estrategia distinta, ellos no se preocuparon por aumentar su participación en el mercado peruano sino en consolidar sus operaciones. Por lo que buscaron repetir la experiencia de Ayacucho y Huancayo en un mercado más pequeño, pero también mucho más barato en términos de capital de trabajo y costos de transacción. Fue así que decidieron abrir la segunda planta en la pequeña ciudad de Bagua en la Amazonía norte peruana. Por su ubicación geográfica, Bagua ofrecía varias ventajas. La primera era que toda la región Amazónica en los años noventa estaba exonerada del impuesto a la renta y del impuesto general a las ventas. La segunda es que desde Bagua se podía llegar a la sierra y costa norte peruana estableciendo un pequeño mercado regional. Cosa que efectivamente hicieron con el establecimiento de la planta de Aje Group en Sullana (Rivera 2011).

Hacia finales de la década de los años 1990, los hermanos Añaño de Aje Group deciden que para mantener su crecimiento a largo plazo no vale pena competir por conseguir una mayor participación en el mercado peruano y deciden llevar su esquema de producción y comercialización a Venezuela. Su estrategia de internacionalización consistía en poner plantas propias y no competir por mayores participaciones en el mercado, sino que una vez que se hubiera consolidado el negocio entrar a otro país. Pero el paso más importante para la compañía fue la entrada en México, pues lograr obtener el 7% del mercado mexicano le daba más utilidades que todos sus negocios en Perú (Rivera 2011).

Una vez alcanzada las metas en México, los hermanos Añaño se plantearon un reto mayor: entrar con el mismo esquema al mercado asiático. Pero como esto ya implicaba un crecimiento mayor de la compañía, no podían hacerlo ellos mismos, por lo que, por primera vez, contrataron a un gerente de fuera de la familia nuclear para que se encargara de las operaciones. La primera prueba se hizo en Tailandia y el éxito conseguido los animó

a establecer una planta en Vietnam e Indonesia y recientemente han abierto otra en la India. Las inversiones asiáticas han llevado a Aje Group a establecer una sede comercial en España para poder establecer un «puente» gerencial entre América y Asia. Además la expansión ha traído consigo una mayor contratación de altos funcionarios no ligados a la familia, aunque esta sigue bajo el control de la propiedad y la administración. Al igual que en el caso del Grupo Gloria, Aje no ha hecho ampliaciones de capital con fondos externos para evitar la entrada de socios ajenos a la familia, por la misma razón tampoco cotizan en bolsa. Lo más novedoso al respecto ha sido una emisión de bonos corporativos en 2012 (Rivera 2011).

Por su parte, Industria San Miguel continuó con su estrategia de asegurar su participación en el mercado interno peruano con éxito y en los últimos años ha iniciado un proceso de internacionalización con la construcción de una planta en República Dominicana y otra muy importante en Salvador de Bahía, Brasil.

Los casos descritos brevemente en esta sección nos permiten señalar que luego de un período difícil de adaptación a las reformas de mercado, los grupos familiares peruanos comienzan un nuevo proceso de diversificación y de internacionalización, siendo esta última la mayor diferencia con los dos períodos anteriores. La tendencia que sí se mantiene es que las grandes familias empresarias tienen mayor participación en los sectores ligados a la extracción de recursos naturales (minería y pesca), producción de caña de azúcar, finanzas, cementos e industrias de bebidas y alimentos.

Los grupos, cuya fortuna se originó en el período anterior, tienden a mantener una estrecha relación con el capital financiero como medio para fortalecer sus inversiones. Por el contrario, los nuevos grupos como los Belmont, Añaño y Rodríguez Rodríguez tienden a no interesarse demasiado por las inversiones en el capital financiero, inclusive solo el último grupo es propietario de empresas que cotizan en la bolsa de valores. Asimismo, estas familias son reacias a realizar ampliaciones de capital que involucren la entrada de socios ajenos al clan, por lo que prefieren la emisión de bonos corporativos en caso de que deban obtener un mayor acceso a capitales.

La internacionalización de las empresas y el crecimiento de sus operaciones han llevado a las familias peruanas a la constitución de *holdings* para poder mantener el control familiar tanto de la propiedad como de la administración. Lo que de ninguna manera se contradice con una creciente contratación de gerentes profesionales sin vínculos familiares. Precisamente, la estructura de *holdings* es la que permite combinar la administración familiar con la «revolución gerencial».

12.4. Conclusiones

Uno de los primeros hechos que llama la atención es la poca longevidad de las grandes empresas familiares peruanas. Las únicas empresas que superan los cien años y que aún están en propiedad de empresarios peruanos son la Corporación Lindley, Tejidos San Jacinto (familia Isola) y la Ibérica (familia Vidaurrázaga). Por ello es importante resaltar que a pesar de que ninguna de sus empresas (el Banco de Crédito del Perú une a varios grupos) pase los 100 años, la familia Romero ha logrado mantenerse activa por cuatro generaciones en el mundo empresarial peruano. Curiosamente, una de las empresas familiares más antiguas es Gloria, que en sus 70 años de existencia, primero fue una empresa transnacional con participación minoritaria de capitales peruanos, para convertirse en una empresa familiar a partir de su compra por los hermanos Rodríguez en 1986. Un camino inverso ha seguido Backus & Johnston que fue comprada por empresas extranjeras.

La explicación al fenómeno de la relativamente poca longevidad tal vez se deba a los bruscos cambios en las políticas económicas en los gobiernos, sobre todo en las décadas de los años 1970 y 1990. Pero también puede deberse a los cambios generacionales en el liderazgo de las empresas fundadas a principios del siglo xx. Las empresas familiares fundadas en la segunda mitad del siglo xx han puesto mucho más cuidado en la formación profesional de los miembros de la familia y en los mecanismos de transición.

Otro elemento importante para entender la historia de las grandes empresas familiares es su relación con el capital extranjero y los sectores en los que se especializa. Con excepción del

segundo período, las inversiones extranjeras han dominado los sectores más productivos de la economía peruana. Por ello, tanto a principios del siglo xx como del xxi las empresas familiares peruanas han establecido *joint ventures* con las empresas multinacionales para asegurarse el capital necesario para sus inversiones o para tener acceso a nuevas tecnologías. Asimismo, los empresarios peruanos solían invertir en los sectores económicos en los que las empresas extranjeras no estaban interesadas en invertir o que, por cuestiones legales, les era muy difícil participar en ellos, como por ejemplo, las compañías de seguros.

Sin embargo, en el tercer período hemos visto un cambio importante al respecto. La familia Rodríguez le compra la compañía a una empresa multinacional y compite con ella en otros mercados. De la misma forma, Alicorp comienza a incursionar en terrenos que generalmente eran controlados por Unilever o Procter & Gamble, y los Añaño también representan un caso similar. Esto no quiere decir que la mayor parte de industrias extractivas no sigan controladas por empresas multinacionales. Los sectores en los que suelen especializarse las empresas familiares más sólidas están ligados a las finanzas, procesamiento de alimentos y bebidas, agroindustria, minería y pesquería, y en menor medida, textiles.

Otro elemento que sobresale en los tres períodos son las formas de diversificación de las inversiones de las grandes familias empresarias peruanas. Tenemos tres patrones básicos. El primero, que representa mejor la familia Brescia, se basa en una diversificación que busca distintas oportunidades de inversión para protegerse de los cambios en la economía peruana. Esta diversificación se hace posible gracias a los lazos con el capital financiero. Otro estilo es el de la familia Romero o el Grupo Gloria que a partir de un sólido núcleo de negocios busca inversiones en las que puedan controlar parte importante del mercado. Solo en el último período han aparecido grupos industriales muy especializados como los Belmont en productos de belleza y los Añaño en bebidas.

Finalmente, un elemento que caracteriza los tres períodos son los estrechos vínculos entre el sistema financiero y los grupos familiares. El Banco Italiano, luego Banco de Crédito del Perú, cumplió un rol fundamental en esta historia pues fue y es el espacio financiero en el que muchas familias empresarias interac-

túan. A partir de la década de 1970 ha estado bajo la dirección de la familia Romero, lo que le ha permitido a esta mantener un predominio en el mundo financiero. La compra de parte del Banco Continental hecha por la familia Brescia, junto con su participación en la aseguradora Rímac, han sido fundamentales para la ampliación de los negocios de la familia y su internacionalización.

Bibliografía

- ALCORTA, L. *El nuevo capital financiero: grupos financieros y ganancias sistemáticas en el Perú*. Lima: Fundación Friedrich Ebert, 1990.
- ANAYA, E. *Los grupos de poder económico: un análisis de la oligarquía financiera*. Lima: Horizonte, 1990.
- CAMPODÓNICO, H., M. CASTILLO, y A. QUISPE. *De poder a poder: grupos de poder, gremios empresariales y política macroeconómica*. Lima: Desco, 1994.
- CHUMPITAZI, R., y G. RODRÍGUEZ. *Corporación Lindley, Inkacola. El dulce sabor de la peruanidad*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A., 2010.
- DURAND, F. *Riqueza económica y pobreza política: Reflexiones sobre las élites del poder en un país inestable*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú: Fondo Editorial, 2003.
- . *El poder incierto. Trayectoria política y económica del empresariado peruano*. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú, 2004.
- . *El Perú fracturado. Formalidad, informalidad y economía delictiva*. Lima: Fondo Editorial del Congreso, 2007.
- GUILLÉN, M. «Business groups in emerging economies: A resource-based view». *Academy of Management Journal* 43, 3 (2000): 362-380.
- INFANTE, J. *Belcorp; L'Bel, Ésika y Cyzone: Belleza que trasciende*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A., 2010.
- KHANNA, T. y Y. YAFEH. «Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?» *Journal of Economic Literature* 45, 2 (2007): 331-372.
- MONSALVE, M. «Industria y Mercado Interno, 1821-1930». En Contreras, C., ed. *Compendio de Historia Económica del Perú*, Lima: Banco Central de Reserva del Perú, Instituto de Estudios Peruanos (2011): 239-303.
- PARODI, C. *Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima: Universidad del Pacífico Centro de Investigación, 2000.
- PERU REPORTING. *Peru Top*. Lima: Peru Reporting, 2010.
- PORTOCARRERO, F. *El Imperio Prado: 1890-1970*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1995.
- . *Wealth and Philanthropy. The economic élite in Peru 1916-1960*. USA: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG, 2010.
- QUIROZ, A. W. *Banqueros en conflicto: Estructura financiera y economía peruana, 1884-1950*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1989.
- REVISTA PODER. *Cinco historias emprendedoras*. Lima: Poder, 2012.
- RIVERA, D. «El sueño de los Añoño». *Poder* (Noviembre 2011): 22-32.

- THORP, R y G. BERTRAM. *Perú 1890-1977. Crecimiento y políticas en una economía abierta*. Lima: Universidad del Pacífico, F. F. Ebert y Mosaca Azul, 1985.
- VÁSQUEZ, E. *Estrategias del Poder: grupos económicos en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2000a.
- . «Estrategias competitivas de grupos económicos en el Perú en un contexto de apertura de mercado y reformas estructurales: 1990-1995». En Vásquez, E. y D. Sulmont, eds. *Modernización empresarial en el Perú*, Lima: Red para el desarrollo de las ciencias sociales en el Perú (2000b): 15-58.

13. Grandes familias empresarias en Chile. Sus características y aportes al país (1830-2012)

Jon Martínez Echezárraga
ESE Business School, Universidad de los Andes
Santiago, Chile

13.1. Introducción

Este capítulo tiene por objetivo destacar la contribución que los empresarios y sus familias han hecho al desarrollo económico de Chile, desde sus inicios como nación independiente. Se centra especialmente en las grandes familias empresarias —entendidas como familias propietarias o controladoras de grandes empresas— y su relevancia como importantes actores en la vida económica del país. Pese a que entrega información del siglo XIX, recopilada de diversas fuentes, se centra especialmente en los siglos XX y comienzos del XXI, que es el período histórico más relevante para los efectos de este libro.

Es importante que el lector sepa, desde un comienzo, que el autor de este capítulo no es un historiador, sino un académico con formación en economía y administración de empresas, que en los últimos 20 años se ha especializado en el estudio de las empresas familiares y familias empresarias. El autor ha consultado las fuentes que ha podido y que han estado a su alcance. Casi toda la información recogida proviene de historiadores y economistas chilenos, de distintas tendencias ideológicas y ámbitos del pensamiento. Sin embargo, ante la dificultad de contar con información histórica acerca de las familias empresarias en Chile en el período analizado, es importante prevenir al lector que a lo largo del texto encontrará clasificaciones de familias y grupos empresariales —entendidos como conglomerados de empresas cuya propiedad es controlada por una

misma familia— que han sido construidas en base a diferentes criterios.

En consecuencia, no pretende ser este un trabajo detallado ni exhaustivo sobre el aporte de las familias empresarias a lo largo de la historia económica del Chile independiente. De este modo, privilegia identificar las grandes tendencias y actores en lugar de la narración muy precisa de los acontecimientos ocurridos. Por otra parte, el autor ofrece su propia interpretación para explicar la evolución y desarrollo de las familias empresarias chilenas durante el período de tiempo analizado. Desde luego, otros autores pueden tener interpretaciones diferentes de los procesos bajo estudio.

Como una de las conclusiones de este capítulo es que al parecer existe relación entre el entorno económico y el desarrollo de las familias empresarias en Chile, comenzaremos por describir la situación económica de Chile desde los inicios de su vida republicana, allá por 1830, hasta nuestros días en el siglo XXI.

13.2. La economía chilena de 1830 a 2012

La economía chilena ha atravesado por importantes cambios en su historia como nación independiente. En términos agregados, en el siglo XX la economía chilena anotó un crecimiento sustancial, con un producto interno bruto (PIB) que aumentó 25 veces y un producto per cápita que se quintuplicó (Massad 2001). Sin embargo, como comenta Schmidt-Hebbel (2006), el PIB per cápita creció a una tasa promedio anual de solo un 1,5% entre 1810 y 1990, y en cambio entre 1991 y 2005 esa tasa saltó a un 4,1%. Grandes cambios, sin duda.

No existe consenso entre los historiadores y economistas respecto de los períodos en que podría dividirse la historia económica de Chile. Sin embargo, la interpretación de este autor de los acontecimientos, tendencias y resultados que han marcado estos dos siglos como nación soberana permite identificar al menos cinco grandes períodos desde la independencia de Chile hasta nuestros días. Estos períodos se describen a continuación. Para un completo análisis de la vida económica chilena en el período pre-

vio a la independencia, es decir en la Colonia, véase De Ramón y Larraín (1982).

13.2.1. Exportación de materias primas en la República (1830 a 1880)

Luego de la proclamación de la independencia de Chile, ocurrida en 1810, el país vivió una década en guerra contra España para liberarse definitivamente de su dominio. La década de 1820 fue un decenio de ordenamiento e inicio de la vida como república y nación independiente.

Sin embargo, a partir de 1830 y hasta 1880, Chile tuvo un importante crecimiento económico, estimulado por su inserción en la economía mundial como exportador de materias primas mineras (plata y cobre) y agrícolas (trigo y harina), e importador de manufacturas derivadas de la revolución industrial. Este proceso permitió el surgimiento de una nueva élite empresarial, distinta de la tradicional élite mercantil y terrateniente de origen colonial, que rápidamente tomó el control de las áreas más dinámicas de la economía. Fue este grupo social el que llevó a cabo una modernización caracterizada por el levantamiento de un complejo minero industrial exportador; por el surgimiento de una infraestructura de transporte terrestre (ferrocarriles) y marítima (vapores y puertos); una renovación urbana (tranvías y nuevos barrios); la creación de un sistema financiero (bancos y sociedades anónimas) y la modernización de ciertas actividades agrícolas (viñas y molinos).

13.2.2. El auge del salitre (1880 a 1930)

Después de terminada la Guerra del Pacífico (1879-1882) entre Chile y Perú-Bolivia, las minas de nitrato de sodio en áreas conquistadas durante la guerra se convirtieron en enormes fuentes de ingreso, que fueron destinados a importaciones, proyectos de trabajos públicos, educación y, menos directamente, a la expansión de un incipiente sector industrial.

Este período de la historia económica de Chile estuvo dominado por las exportaciones de nitrato de sodio (conocido como salitre por los chilenos) que se utilizaba fundamentalmente para la fabricación de explosivos y como fertilizante natural para la agri-

cultura de los países desarrollados. En los inicios de esta industria, en 1860, fueron empresarios chilenos los que comenzaron a explotar los yacimientos de nitrato en las provincias de Tarapacá y Antofagasta, que por entonces pertenecían a Perú y Bolivia. El control por los yacimientos, las fuentes de nitratos más importantes del mundo a fines del siglo XIX, derivó en la Guerra del Pacífico. Más tarde, fue necesaria inversión extranjera, principalmente británica, para la explotación y exportación en gran escala del nitrato (Vial 1981).

El PIB per cápita chileno experimentó un crecimiento sostenido a fines del siglo XIX, a un ritmo similar al de Estados Unidos y logrando superar al PIB per cápita de España y de Argentina en 1880 (Braun-Llona *et al.* 2000).

Entre 1890 y 1924, las exportaciones de nitrato de sodio hicieron un promedio de aproximadamente un cuarto del PIB del país. De hecho, en 1913, esas exportaciones representaron el 71,3% de las exportaciones totales de Chile, mientras el cobre era solo un 7% (Bulmer-Thomas 1998). Hacia 1910, Chile se había establecido como uno de los países más prósperos de América Latina.

Sin embargo, la declinación del *boom* del salitre comenzó con la producción de nitrato sintético durante la Primera Guerra Mundial. El golpe final vino con la Gran Depresión de 1929, cuando el valor en dólares de las exportaciones de nitrato cayó casi al nivel de 1880.

13.2.3. De la Gran Depresión al gobierno de Allende (1930 a 1973)

El impacto de la Gran Depresión de los años treinta sobre la economía chilena fue tan devastador que produjo un cambio completo en la estrategia del país: el «desarrollo orientado hacia adentro» reemplazó al «desarrollo orientado hacia afuera». Chile fue el país más golpeado por la crisis mundial, según un informe de la Liga de las Naciones, dado que su PIB cayó un 38% en 1932 con respecto al promedio del período 1927-1929 y sus exportaciones se redujeron un 78% (Meller 1996).

La industrialización pasó a ser considerada la fórmula para desarrollar la economía nacional, transformándose en el motor del crecimiento, y la industrialización basada en la sustitución

de importaciones marcó la primera etapa de este nuevo proceso de desarrollo. Meller (1996) comenta que, debido a la reacción relativamente lenta del sector privado y a la percepción generalizada de que grandes industrias básicas en sectores claves de insumos energéticos e intermedios eran un prerrequisito para el éxito del nuevo modelo, el Estado comenzó a adquirir un papel de creciente importancia en el proceso económico. Así pues, en 1939 se creó la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) como ente estatal para propiciar la industrialización del país.

Este nuevo modelo de sustitución de importaciones vía industrialización del país y desarrollo hacia adentro, en lugar de hacia las exportaciones que marcaron los períodos anteriores hasta 1930, no fue exclusivo de Chile, pues varias naciones latinoamericanas desarrollaron el mismo modelo, promovido y conceptualizado posteriormente por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), organismo de las Naciones Unidas (Prebisch 1964). Dalla Costa *et al.* (2014) describen —en este mismo libro— el caso de la industrialización de Brasil a través de la sustitución de importaciones entre 1930 y 1964.

La CORFO se transformó en el principal vehículo para promover el crecimiento a través de políticas de desarrollo, y hacia el final de este período se había convertido en un conglomerado de empresas estatales que dominaba casi todo el ámbito económico nacional. Durante el gobierno de Eduardo Frei Montalva (1964-1970), la participación del estado en la minería era de un 13%, en las manufacturas un 3%, servicios públicos 25%, transporte 24%, comunicaciones 11% y un 0% en las finanzas, con un promedio general de 14,2% (Hachette y Lüders 1987).

Sin embargo, al final de este período, durante el gobierno socialista de la Unidad Popular, presidido por Salvador Allende (1970-1973), la inmensa mayoría de las empresas privadas fueron estatizadas, con lo cual la participación del Estado en la minería alcanzó un 85% en 1972, 40% de las manufacturas, 100% de los servicios públicos, 70% del transporte, 70% de las comunicaciones y 85% del sector financiero. El promedio general del país ya estaba en un 39% en manos del Estado (Hachette y Lüders 1987). Esto sin considerar la Reforma Agraria, iniciada en 1962 y profun-

dizada en el gobierno de Allende, con extensas expropiaciones de campos y propiedades agrícolas (Cáceres 1974).

Simultáneamente, el Estado incrementó durante este período su amplio repertorio de controles económicos. Así nacieron sucesivamente los aranceles diferenciados, licencias y los depósitos previos de importación; fijaciones de precios, tasas de interés, sueldos y salarios; limitaciones al volumen físico de producción, tributos con fines de asignación de recursos, subsidios y tipos de cambio múltiples, etc. Todo esto contribuyó al creciente poder del Estado y a la restricción de la iniciativa privada (Ibáñez 1983).

Finalmente, este período se caracterizó también por tasas de inflación en aumento. Desde un promedio de 5,8% anual en la década de 1930, la inflación se empujó a un 38,4% promedio en la década de 1950 y se desbocó en el gobierno de Allende con un 255,2% en 1972 y un 605,9% en 1973 (Ibáñez 1983).

13.2.4. El nuevo modelo de economía de mercado (1973 a 1990)

El 11 de septiembre de 1973, las fuerzas armadas tomaron el control del país y derrocaron al gobierno de Allende, iniciando así un nuevo período en la historia económica de Chile. En ese momento, el país se encontraba en una situación económica muy delicada. El PIB cayó un 5,6% en 1973, la inflación se desató, como indicamos más arriba, y el déficit fiscal llegó al 24,7% del PIB, con un Estado hipertrofiado e intervencionista. Las fijaciones de precios y otros controles sobre bienes y servicios hicieron florecer racionamientos, mercado negro, acaparamiento y largas colas de la población para adquirir los bienes más esenciales. Como comenta Ibáñez (1983), se había producido en la práctica el colapso económico total.

El gobierno encabezado por el General Augusto Pinochet, que cubre todo este período, puso en práctica un programa económico elaborado por un grupo de diez economistas conocido como los «Chicago Boys», dado que la mayoría de ellos había cursado estudios de postgrado en la Universidad de Chicago (Bardón *et al.*, 1985). Este programa produjo una profunda transformación económica en Chile y por ello recibió el nombre de «milagro económico chileno». Sin embargo, Hernán Büchi, último ministro

de Hacienda de este gobierno y artífice del éxito económico alcanzado, sostiene que esto no fue un milagro, sino un programa.

Büchi (2008) comenta que el programa se basó en abrir la economía chilena al mundo y revitalizar un sector privado que languidecía. Se instauró un sistema de arancel único para las importaciones y se privatizaron las empresas estatales. La lista de iniciativas que se adoptaron era inagotable: contener la inflación, crear un Banco Central autónomo, equilibrar las cuentas fiscales, abrir espacios al sector privado, crear un nuevo sistema de pensiones con capitalización individual en lugar de reparto, descentralizar la educación, y desarrollar sistemas de apoyo a los más necesitados con énfasis en el capital humano, entre muchas otras (Büchi 2008).

Este nuevo modelo económico, completamente opuesto al del período anterior, puso a Chile a la cabeza del desarrollo económico en Latinoamérica. Si bien los resultados tardaron un poco en llegar, pues había mucho que ordenar y reconstruir, hacia fines de la década de 1970 Chile crecía a tasas entre 7 y 10%. Sin embargo, la política de tipo de cambio fijo produjo un enorme desequilibrio en la balanza de pagos, que terminó en una crisis en 1982 con una caída de un 14,1% en el PIB. La posterior flexibilización cambiaria y otros ajustes provocaron un nuevo despegue, esta vez definitivo, y así la economía chilena tuvo un crecimiento anual promedio de un 7,2% entre mediados de los ochenta y 1997, cuando sobrevino la crisis asiática.

13.2.5. El retorno a la democracia (1990 a 2012)

Con la llegada de la democracia en 1990, los gobiernos de centro-izquierda e izquierda de la Concertación enfrentaron el dilema de mantener el modelo económico —que tan buenos resultados económicos estaba dando al país— o cambiarlo por uno más acorde con su ideología. Optaron por lo primero, con una gran dosis de pragmatismo, y el país continuó su senda de crecimiento acelerado hasta 1997, logrando un 7,7% de crecimiento promedio anual. Empujado por las reformas económicas del período anterior, este fue el período en que se firmaron los primeros tratados de libre comercio y las energías se centraron en abrir los mercados de exportación.

Sin embargo, entre 1998 y 2009 el crecimiento se moderó a un promedio de 3,5% anual. Si no consideramos los dos últimos años que se vieron afectados por la crisis mundial que se derivó de la crisis «sub-prime» en Estados Unidos, el crecimiento promedio anual fue de un 4%. Büchi (2008) atribuye esta disminución «al alma ideológica de los gobiernos de la Concertación, cuando logra imponerse sobre el alma pragmática. Al hacerlo destruye el incentivo para emplear e invertir (por parte de las empresas)».

Con el cambio de gobierno, hacia la alianza de centro derecha y derecha, en 2010, volvió el impulso económico a la economía chilena y se revitalizaron fuertemente la inversión y el empleo. Así, Chile creció cerca de un 6% promedio en el período 2010-2012, pese al gran terremoto que afectó al país en febrero de 2010.

13.3. Las familias empresarias en el Chile independiente

Recordemos que en el período 1830-1880 Chile tuvo un importante crecimiento económico, estimulado por su inserción en la economía mundial como exportador de materias primas mineras y agrícolas, e importador de manufacturas. Este proceso permitió el surgimiento de una nueva élite empresarial, distinta de la tradicional élite mercantil y terrateniente de origen colonial, que rápidamente tomó el control de las áreas más importantes de la economía. El nuevo empresariado, dinámico y progresista, se fue constituyendo en la base de una emergente burguesía que fue reemplazando el tradicional dominio de la élite terrateniente de mentalidad aristocrática.

Una demostración de lo anterior es una lista de las principales fortunas chilenas, publicada por el destacado historiador Benjamín Vicuña Mackenna en el diario *El Mercurio*, en abril de 1882, donde señala que las nuevas fortunas, provenientes de la minería, industria, comercio y crédito, representan el 84,3%, mientras que las del mundo agrario, solo el 15,7% restante (Vicuña Mackenna 1882). Un extracto de las diez mayores fortunas se muestra en el cuadro 13.1.

CUADRO 13.1: Las 10 mayores fortunas de Chile, 1882
(en millones de pesos chilenos de ese año)

	Nombre	Monto
1	Juana Ross de Edwards, benefactora de Valparaíso	16.000.000
2	Agustín Edwards Ross, banquero y hacendado	9.000.000
3	Arturo Edwards Ross, estudiante en Europa	8.000.000
4	Carlos Lambert, minero de Coquimbo	15.000.000
5	Isidora Goyenechea de Cousiño, propietaria de minas de carbón en Lota	14.000.000
6	Emeterio Goyenechea, propietario y capitalista, Santiago	6.000.000
7	Juan Brown y familia, Valparaíso	10.000.000
8	Señores Matte, banqueros y propietarios, Santiago	9.000.000
9	Manuel Irrarázaval, hacendado, Santiago	4.000.000
10	Francisco Subercaseaux, banquero de Santiago	3.000.000

Fuente: adaptado de Benjamín Vicuña Mackenna. *El Mercurio*, 26 de abril de 1882.

Entre los integrantes de este nuevo grupo social estaban los descendientes del banquero y habilitador minero Agustín Edwards Ossandón; del pionero de la industria del carbón, Matías Cousiño; del minero y fundidor de cobre José Tomás Urmeneta; del comerciante y productor de azúcar José Tomás Ramos; del fundidor inglés Carlos Lambert, y del industrial alemán Carlos Anwandter. También hubo otros empresarios, que si bien no destacaron por su fortuna, lo hicieron por su capacidad emprendedora y creativa, como es el caso de José Santos Ossa, explorador del norte y descubridor del salitre en Antofagasta, y Silvestre Ochagavía, uno de los pioneros de la industria vitivinícola nacional.

La labor de estos empresarios es valorada por el historiador Sergio Villalobos, quien comenta: «qué hubiera sido de Chile si no hubiese habido en el siglo XIX un dinámico grupo de mineros del cobre y de la plata en Atacama, pioneros del ferrocarril y la navegación a vapor, industriales arriesgados y banqueros activos. Ellos fueron los que juntaron capitales, realizaron inversiones, exploraron el territorio, trajeron técnicos y maquinarias y expusieron su fortuna en negocios audaces. Sin ellos, habría que imaginar un país de tono rural y atrasado» (Villalobos 1981).

CUADRO 13.2: Algunas de las mayores empresas industriales de Santiago en 1896

Fundición Libertad de Strikler y K�pfer Hermanos
Fábrica de Klein Hermanos
Fundición de Puissant e Hijo
Fundición de Raab Hermanos
Fundición de Gustavo Bash, Fábrica de Cajas de Fierro
Edwin Youlton y sus fabricaciones de artículos eléctricos
Máquinas para lavar oro, fabricadas por Ovalle y Walker
Elaboración de maderas de H. Geppi
Fábrica de maderas de Enrique Heitmann
Fábrica Francisco Dahl de maderas
Fábrica de maderas de Víctor Rafael Cruchaga
Fábrica de maderas de Ignacio Saavedra
Fábrica de maderas de Alfredo Lecannelier
Carpintería a vapor de Luis Girardin
Mueblería de Eduardo y Ernesto Muzard, Las Maderas del País
Espejos y Marcos, Fábrica de Antonio Moder

Fuente: adaptado de Industrias Santiaguinas en 1896, Mariano Martínez, de la serie «Industrias y Manufacturas Nacionales».

Así, a fines del siglo XIX, ya existía en Chile un grupo importante de familias empresarias industriales, muchos de ellos vinculados a fundiciones y manufacturas metálicas, elaboración de maderas y muebles, etc. El cuadro 13.2 muestra una lista de empresarios destacados en 1896, pertenecientes a prósperas industrias ubicadas en Santiago de Chile.

Sin embargo, la mayoría de las grandes familias empresarias del siglo XIX no sobrevivió con éxito al paso del tiempo y de las generaciones. Solo casos aislados como los Edwards o los Cousiño lo consiguieron, pero hacia la segunda mitad del siglo XX ambas familias vieron disminuida su influencia y patrimonio relativo. Cabe destacar que estas familias fueron las más prominentes en el siglo XIX, como lo refleja el cuadro 13.1, donde cinco miembros de ambas familias aparecen entre las seis primeras fortunas de Chile.

El caso de la familia Cousiño, por ejemplo, es muy interesante. Esta familia está íntimamente ligada a la historia de Chile como

república independiente. Desde que Matías Cousiño iniciara sus actividades empresariales en 1835 han transcurrido seis generaciones. Esto sin contar dos generaciones más, pues el primer Cousiño llegó a Chile en 1760, proveniente de Galicia, España. Matías Cousiño fue el precursor de muchas industrias en Chile, tales como el carbón en Lota, el ferrocarril, la viticultura y otras. También trabajó en la minería de plata en Chañarcillo y constituyó la Asociación de Molineros del Sur. Su único hijo, Luis, desarrolló aún más los negocios, pero falleció tempranamente a los 38 años. Su esposa, Isidora Goyenechea, madre de siete hijos, demostró ser una gran empresaria al continuar y hacer crecer las empresas de la familia. Hoy, los hermanos Carlos, Emilio y Arturo Cousiño Valdés, descendientes del menor de esos siete hijos, son los únicos continuadores de esta exitosa saga familiar. Sucesivas distribuciones de propiedad entre las siete ramas, y los avatares por los que ha atravesado la economía del país en el siglo xx han mermado la fortuna familiar, otrora una de las dos más grandes de Chile. Sus negocios están hoy centrados en la industria del vino, a través de la prestigiosa viña Cousiño Macul, y en el sector inmobiliario, con Inmobiliaria Crillón, a partir de los terrenos de la hacienda de la familia en Macul.

Otras familias empresarias importantes, pero de menor patrimonio, sí sobrevivieron —como es el caso de las familias Kúpfer y Mex—, pero muchas de ellas debieron adaptarse a una realidad económica muy cambiante durante el siglo xx, como se ha descrito en la primera parte de este capítulo. Las políticas económicas orientadas «hacia adentro» y el rol del Estado cada vez mayor en la economía en el período desde 1930 a 1973, restaron fuerza y dinamismo al sector privado y las empresas y, por ende, a las familias empresarias dueñas de esas empresas. Desgraciadamente no hay estudios que muestren la evolución de las familias empresarias en ese período como evidencia de la afirmación anterior.

A fines de la década de 1950, la mayoría de los grandes grupos o conglomerados económicos de Chile estaban asociados a la banca. El cuadro 13.3 muestra un estudio realizado por Ricardo Lagos —expresidente de Chile—, en sus años de estudiante de derecho, acerca de la concentración del poder económico y los principales grupos (Lagos 1960). De los 11 grupos identificados,

CUADRO 13.3: Los mayores grupos económicos de Chile a fines de 1950

Grupo	Familias controladoras	Número de sociedades	% del total de capitales invertidos en S.A.
Banco Sudamericano	1) Alessandri-Matte; 2) Salinas y Fabres; 3) Cooperativa Vitalicia; 4) Independientes	126	39,90
Banco de Chile	Varios accionistas	45+29	35,80
Banco Edwards	Edwards	61	20,80
Punta Arenas	Familias de Punta Arenas (ligadas a la sucesión de Sara Braun)	40	15,30
Banco Nacional del Trabajo		35	8,00
Grace-Copec		21	8,00
Banco Español	García Vela y otros «españoles»	32+10	4,40
Banco Continental	Furman, Pollack y Lamas	35	2,90
Cosatán	Familia del Norte Grande	17	2,60
Banco de Crédito e Inversiones	Yarur	11	1,90
Banco Panamericano	Said e Hirmas	13	1,80

Fuente: Ricardo Lagos Escobar, «La Concentración del Poder Económico. Su Teoría. Realidad Chilena», Editorial del Pacífico, Santiago, 1960.

ocho se vinculan a bancos y ocho también están asociados a familias empresarias, como puede observarse en el cuadro 13.3. Como veremos luego, este cuadro cambiaría radicalmente en las décadas posteriores.

En otra investigación a cargo de Garretón y Cisternas (1970), se observa que a fines de la década de 1960 existían en Chile aproximadamente 20 grupos económicos. El cuadro 13.4 muestra estos grupos. Los autores señalan que los tres primeros eran grandes y los siguientes 17 eran menores. Aquí desaparecen los nombres de bancos, con excepción del Banco Hipotecario, y aparecen nombres de empresarios individuales y familias empresarias. Es interesante observar que en solo diez años los nombres han cambiado mucho, salvo Edwards, Matte, Yarur y Said, que ya eran las grandes familias empresarias de entonces.

CUADRO 13.4: Los 20 mayores grupos económicos de Chile a fines de 1960

1	Agustín Edwards
2	Eliodoro Matte
3	Banco Hipotecario (Javier Vial, Fernando Larraín y Ricardo Claro)
4	Familia Menéndez Préndez
5	Anacleto Angelini
6	Hermanos Said Kattan
7	Nicolás Yarur Lolos
8	Hermanos Yarur Banna
9	Teófilo Yarur Asfura
10	Hermanos Hirmas Atala
11	César Sumar Pachá
12	Hermanos Furman Levy
13	Hernán Briones
14	Hermanos Pollack Ganz
15	Roberto Lepe, Pierre Lehman y Helios Piquer
16	Familia Marín
17	Carlos Vial Espantoso
18	Andrónico Luksic
19	Pedro Ibáñez
20	Francisco Soza

Fuente: O. Garretón y J. Cisternas, *Algunas características del proceso de toma de decisiones en la gran empresa: la dinámica de la concentración*, 1970.

Si de cambios se trata, es muy interesante observar con detención el cuadro 13.5, que muestra los mayores grupos económicos de Chile 10 años más tarde, es decir, a fines de 1970. Los primeros dos grupos, Cruzat-Larraín y B.H.C., con Javier Vial a la cabeza, estaban juntos en tercer lugar hace una década. Desde los años sesenta se les conocía como los «pirañas». Les sigue el grupo de la familia Matte, que se mantiene en los primeros lugares, y más abajo vuelven a aparecer las familias Said y Yarur. El grupo de la familia Edwards, otrora el más importante de Chile, y que recordemos viene del siglo XIX, ahora se muestra más disminuido. También otras familias han perdido importancia y han surgido nuevas en solo diez años. ¿Qué ha pasado?, ¿por qué tantos cambios? Más

CUADRO 13.5: Los 20 mayores grupos económicos de Chile a fines de 1970

Grupo	Personas o familias controladoras	Número de sociedades	Patrimonio en US\$ millones
Cruzat-Larraín	Manuel Cruzat Infante y Fernando Larraín Peña Subgrupo: Ricardo Claro Valdés Subgrupo: Patricio García Vela Grupo aliado: Francisco Soza Cousiño	109	1.000
B.H.C.	Javier Vial Castillo Subgrupo: Carlos Vial Espantoso Subgrupo: Carlos Cruzat Paul Subgrupo: familia Marín Larraín	65	520
Matte	Eliodoro Matte Ossa	45	360
Angelini	Anacleto y Gino Angelini Fabbri	26	140
Edwards	Agustín Edwards Eastman	40	74
Luksic	Andrónico Luksic Abaroa y sus hijos Andrónico y Guillermo Luksic Craig	31	150
Yarur Banna	Hermanos Jorge, Amador y Carlos Yarur Banna	12	100
Yarur Lolas	Nicolás Yarur Lolas y sus hijos Alfredo, Fuad y Nazri Yarur Kasakia		
Hochschild	Mauricio Hochschild	12	60
Said	José Said Saffie, Antonio Said Kattan, Domingo Said Kattan y Jacobo Said Kattan	28	
Briones	Hernán Briones Gorostiaga		55
Puig	Hermanos Vicente y Tomás Puig Casanova		40
Gálmez	Juan Gálmez Couso y sus hijos Juan Antonio y José Miguel Gálmez Puig		95
Lepe, Piquer y Lehman	Roberto Lepe Flaraud, Helios Piquer Melija y Pierre Lehman Chaufour		70
Sumar	Hermanos César y Fernando Sumar Pachá		26
Abalos y González	Patricio Abalos y Ricardo González C.	20	
Mustakis	Constantino Mustakis Kotsilini	18	22
Schiess	Guillermo Schiess		40
Andina	Orlando Sáenz Rojas, Alejandro Bañados Morandé, Sergio Vergara Bruce, Santiago Cummings Marín y Carlos Joannon Fernández	23	
Sáenz	Orlando Sáenz Rojas		

Fuente: Fernando Dahse, *Mapa de la Extrema Riqueza: Los Grupos Económicos y el proceso de Concentración de Capitales*, Editorial Aconcagua, 1979.

allá de los problemas de sucesión en las familias, conflictos, errores de gestión, inversiones fallidas o en sectores en decadencia, etc., es posible que el entorno económico y político de los años sesenta y setenta y el cambio de un modelo económico estatista a uno centrado en la economía social de mercado ayuden a explicar parte de ello.

Muchos grupos empresariales y familias supieron adaptarse a un entorno que requería más gestión, más competitivo y menos proteccionista, mientras otros no pudieron y se quedaron anclados en un ambiente de prácticas de negocios más proteccionistas y de mayor influencia del Estado.

Tres décadas después, el cuadro 13.6 presenta una lista de las 20 familias empresarias más importantes de Chile —a mi juicio— al momento de escribir estas líneas.

Es posible que haya omitido, involuntariamente, a alguna familia que debió haber estado en la lista. Sí he excluido a algunos empresarios muy relevantes que lideran un grupo o empresa de forma más bien individual y que, en mi opinión, todavía no constituye una familia empresaria.

Algunas conclusiones de los cuadros 13.3 a 13.6 son evidentes:

1. Ha cambiado mucho el mapa de las familias empresarias más importantes de Chile en las últimas seis décadas. Múltiples razones pueden contribuir a explicar lo ocurrido. Entre ellas, cambios dramáticos en el entorno económico y político, buenas o malas inversiones, cambiarse o quedarse en sectores industriales decadentes, acertada o pobre gestión, buen o mal manejo de la sucesión y otros temas familiares, etc.
2. La mayoría de las familias más importantes de fines de los años cincuenta, sesenta y setenta ya no lo son tanto, o han perdido gran parte de su patrimonio en términos absolutos o relativos. El caso más ilustrativo es el de la familia Edwards, que recordemos fue una de las más importantes del siglo XIX, y que en el XX llegó a controlar un gran número de empresas. A comienzos del siglo XXI, su principal empresa es el diario *El Mercurio* y los otros periódicos que son parte de esta empresa periodística. Otros ejemplos son familias

CUADRO 13.6: Las 20 mayores familias empresarias de Chile en 2012

Familia	Empresas principales	Sectores	Generación de la familia
Luksic	Banco de Chile, CCU, CSAV, Antofagasta Minerals	Banca, bebidas, naviero, minería	2. ^a
Angelini	Copec, Arauco	Celulosa, forestal, pesca, combustibles	2. ^a
Matte	CMPC, Colbún, Entel	Celulosa, forestal, energía, telecomunicaciones	2. ^a -3. ^a
Paulmann	Cencosud	Retail, financiero	1. ^a -2. ^a
Solari y Cuneo	Falabella, Sodimac	Retail, financiero	3. ^a -4. ^a
Del Río	Falabella, Sodimac, Derco	Retail, financiero, automotriz	2. ^a
Cueto	LATAM Airlines	Aerolíneas	2. ^a
Yarur	Bci, Salcobrand	Banca, seguros, farmacias	3. ^a -4. ^a
Said	Parque Arauco, Andina, BBVA, Cruz Blanca, Edelpa	Malls, bebidas, banca, salud, envases	3. ^a -4. ^a
von Appen	Ultramar, Ultragas	Naviero, servicios portuarios	2. ^a -3. ^a
Saieh	CorpBanca, SMU	Banca, retail	1. ^a -2. ^a
Fernández León	FFV, Consorcio Financiero, Pucobre, Entel, Banmédica,	Inmobiliario, seguros, minería, telecom., salud,	2. ^a
Hurtado Vicuña	Entel, Consorcio Financiero, Pucobre	Telecomunicaciones, seguros y pensiones, minería	2. ^a
Vial	Agrosuper	Alimentos	1. ^a -2. ^a
Bofill	Carozzi, Costa, Ambrosoli, Agrozzi	Alimentos	4. ^a
Déllano y Lavín	Cuprum, Penta, Banmédica	AFP, banca, seguros, salud	1. ^a -2. ^a
Schiess	Transoceánica	Inversiones, inmobiliario	2. ^a
Calderón	Ripley	Retail, financiero	2. ^a
Marín	CGE, Gasco, Metrogas	Energía	2. ^a
Guilisasti	Concha y Toro, Emiliana, Viconto	Vitivinícola, frutícola	2. ^a

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

- de origen árabe y judío que poseían importantes empresas textiles en Chile. Con el auge de Asia y particularmente de China en la producción textil, muchas de estas familias vieron significativamente reducido su patrimonio.
3. En los últimos 60 años, solo tres familias siguen estando entre las 20 primeras: Matte, Yarur y Said. Es interesante el caso de los Matte que, como viéramos en la carta del historiador Vicuña Mackenna, ya aparecían entre las familias más importantes en 1882. Aunque los actuales Matte son solo parientes de aquellos, todos son parte de la misma familia que llegó a Chile proveniente de Cantabria, norte de España. También es muy interesante el caso de los Yarur y de los Said. Ambas familias, de origen palestino, tenían participaciones muy importantes en la industria textil, pero supieron salirse a tiempo y diversificarse tempranamente hacia la banca, servicios financieros y otros negocios, en el caso de los primeros, y hacia centros comerciales, bebidas, banca y servicios de salud, los segundos.
 4. Muchas de las mayores familias empresarias de hoy eran menores a fines de los sesenta y setenta. Los casos más interesantes de analizar son los de Anacleto Angelini y Andrónico Luksic. El primero, nacido en Italia, fue pionero en la industria pesquera y forestal de Chile. Dado que no tuvo descendencia, su sobrino Roberto tomó la batuta en 2007. El segundo, de origen croata, inició su desarrollo a partir de la minería en Antofagasta, pero luego —junto a sus hijos Andrónico, Guillermo y Jean-Paul— creció en muchos otros sectores, tales como la banca, industria manufacturera, alimentos y bebidas, y recientemente ha incursionado en el transporte marítimo a través de la gradual toma de control de la Cía. Sudamericana de Vapores (CSAV) que, a raíz de sus problemas financieros, fue vendiendo la familia Claro. Esto sin contar la misma minería del cobre, donde la familia Luksic ha crecido enormemente con Antofagasta Minerals, su empresa que cotiza en Londres. Ambos grupos, Angelini y Luksic, junto a los Matte, son los tres principales grupos económicos de Chile y las tres familias empresarias más importantes.

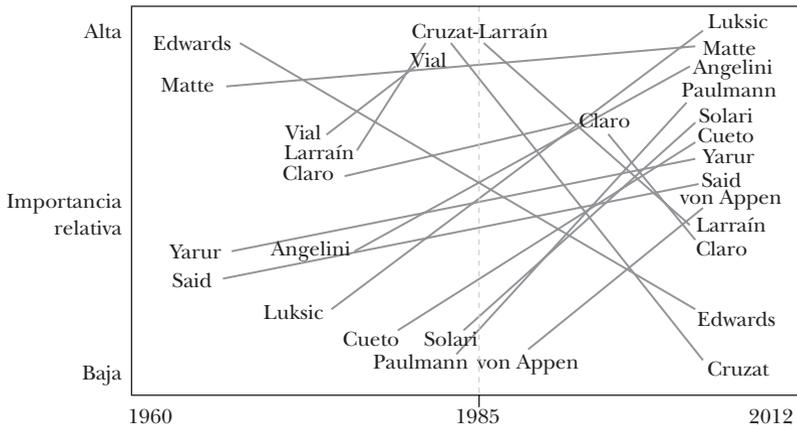
5. Varias de las familias más prominentes hoy se desarrollaron hace solo 20 o 30 años, e incluso menos. Muy significativos son los casos de empresarios como Horst Paulmann, nacido en Alemania y fundador de Cencosud, gigante del *retail* en Chile y países vecinos; las familias Solari, Cúneo y Del Río, controladoras de Falabella y Sodimac, también colosos del *retail* en Sudamérica; la familia Cueto, importante accionista y administradora de LAN Airlines, hoy LATAM, luego de la fusión con TAM de Brasil, y la familia von Appen, también de origen alemán, que ha crecido enormemente en la industria naviera y de servicios portuarios. Estas familias nacieron y se desarrollaron en un ambiente de gran competencia y supieron surgir y crecer gracias a una buena gestión, un buen gobierno corporativo, accionistas alineados en la propiedad, y familias que han sabido entenderse para prosperar en los negocios.

Con alguna similitud al caso de España, que relatan Fernández y Díaz (2014) en este libro, donde la Guerra Civil y posterior dictadura de Franco alteraron el mapa empresarial español y provocaron el ascenso de algunas familias, el nuevo modelo económico impulsado por Pinochet y continuado por los gobiernos de la Concertación generó importantes cambios en el paisaje empresarial chileno. No obstante ello, es preciso señalar que la economía de libre mercado no favoreció a determinadas familias en desmedro de otras, sino que estableció nuevas reglas del juego parejas para todas las empresas.

La figura 13.1 muestra estos cambios en algunas de las familias empresarias chilenas y grupos económicos más destacados durante los últimos 50 años.

Aparte de la paulatina decadencia de la familia Edwards, reflejada en la figura 13.1, es interesante comentar el auge y caída de los «pirañas»: Cruzat-Larraín, Javier Vial y Ricardo Claro, que en los años sesenta comenzaron juntos en el Banco Hipotecario de Chile y luego se separaron. Sin embargo, es importante señalar que más que familias empresarias, estos tres eran grupos económicos con empresarios de primera generación. Manuel Cruzat y Fernando Larraín, que sí tenían parentesco al ser cuñados, cons-

FIGURA 13.1: Mapa de familias empresarias y grupos en Chile, 1960-2012



truyeron el mayor conglomerado económico del país con más de 100 sociedades. Javier Vial se quedó con el Banco Hipotecario y a partir de él formó otro enorme conglomerado económico, denominado Grupo BCH. Juntos, controlaban empresas que representaban alrededor del 50% del patrimonio de las empresas listadas en bolsa (Jones y Lluch 2011). Ambos grupos estaban muy endeudados en dólares al momento de la devaluación por el fin del tipo de cambio fijo en 1982 y tuvieron que ser intervenidos por el gobierno, pues, además, poseían transacciones relacionadas entre sus empresas y los bancos que controlaban. Javier Vial nunca más pudo recuperarse y falleció dos décadas después. Manuel Cruzat y Fernando Larraín se separaron y cada uno continuó con sus hijos, dando lugar a lo que conocemos como familias empresarias. Cruzat tuvo un relanzamiento en los años noventa, pero volvió a caer. En cambio, Fernando Larraín y familia lograron formar un grupo más pequeño, pero relevante y saludable, con empresas como Watt's, Santa Carolina, Larraín Vial y CIC. Por otra parte, Ricardo Claro, que también perteneció a los «pirañas», tomó el control de varias empresas destacadas, tales como la Cía. Sudamericana de Vapores, Elecmetal, Megavisión, Viña Santa Rita y Cristalerías de Chile, entre otras. Sin embargo, luego de su repentina muerte en 2008, el «buque insignia» de su grupo, la naviera, tuvo que ceder el control a la familia Luksic debido a su gran endeudamiento

y caída del mercado mundial de transporte marítimos. Esto, sin duda, debilitó mucho al grupo de la familia Claro. Es interesante notar que tanto Ricardo Claro como Anacleto Angelini, otro gran empresario, no tuvieron hijos. Sin embargo, el primero tuvo hermanos y el segundo, sobrinos, que les sucedieron.

13.4. Características de las grandes familias empresarias de Chile

Las familias empresarias chilenas presentan una serie de características muy salientes, especialmente si nos referimos a las 20 más importantes que aparecen en el cuadro 13.6. Incluso si ampliáramos el número a las 50 primeras, estos rasgos se mantendrían. A continuación se describen estas características.

En primer lugar, son relativamente jóvenes o recientes. La gran mayoría se encuentra en segunda generación, o en la transición del fundador a la segunda. Solo unas pocas están en tercera o cuarta generación.

Aunque no he presentado datos de su patrimonio por ser este privado y no conocerse con precisión, varias de estas familias aparecen en el *ranking* de la revista *Forbes* a nivel mundial. Si consideramos que Chile es un país de cerca de 17 millones de habitantes, llama la atención la importante presencia chilena, sin duda la mayor de Latinoamérica en relación al tamaño del país. Esto habla del gran desarrollo que han alcanzado las principales familias empresarias chilenas.

Si bien predomina la diversificación, especialmente en los tres primeros grupos familiares (Luksic, Angelini y Matte) que poseen muchas empresas en sectores muy poco relacionados entre sí, algunas de las familias empresarias de mayor crecimiento presentan más foco y concentración en un sector o sectores adyacentes. Es el caso de las familias Paulmann, Solari-Cúneo-del Río y Calderón en *retail*; Cueto en aerolíneas; von Appen en transporte marítimo y puertos; Vial y Bofill en alimentos, Guilisasti en vinos, etc.

El cuadro 13.7 presenta la internacionalización de las 20 mayores familias empresarias chilenas. Como se puede apreciar, no solo el *retail*, también las empresas de alimentos, bebidas, vinos,

CUADRO 13.7: **Internacionalización de las 20 mayores familias empresarias**

Familia	Internacionalización e inversiones en el extranjero
Luksic	Banco de Chile posee oficinas en todo el mundo; CSAV tiene oficinas en 25 países; CCU produce en Argentina; Antofagasta Minerals en Pakistán; familia Luksic posee gran cadena de hoteles en Croacia; 20% de Nexans en Francia
Angelini	Bosques y plantas de celulosa en Argentina, Brasil y Uruguay
Matte	Planta y bosques en Brasil. Bosques en Argentina y Uruguay, Americatel Perú
Paulmann	Importantes inversiones en <i>retail</i> (a través de marcas como Jumbo, París y Easy) en Argentina, Brasil, Colombia y Perú
Solari y Cuneo	Importantes inversiones en <i>retail</i> (a través de Falabella y Sodimac) en Argentina, Brasil, Colombia y Perú
Del Río	Importantes inversiones en <i>retail</i> a través de Falabella y Sodimac en Argentina, Brasil, Colombia y Perú. Tres de los hermanos son dueños de Dercó, distribuidor automotriz con inversiones en Bolivia, Perú y Colombia
Cueto	Operaciones en Argentina, Ecuador, Perú, y ahora en Brasil con TAM
Yarur	Banco en EE.UU. y porcentaje minoritario en Banco de Crédito de Perú
Said	Importante porcentaje de propiedad en centros comerciales de Argentina; Operaciones de Andina en Argentina y Brasil
Von Appen	Inversiones en puertos en Argentina, Brasil, Perú y otros países de Latinoamérica
Saieh	Banco en Colombia
Fernández León	Inversiones inmobiliarias en Argentina, Americatel Perú, Clínicas en Perú y Colombia a través de Banmédica
Hurtado	Americatel Perú
Vial	Exportaciones de pollos y pavos a diferentes países
Bofill	Plantas productivas y oficinas comerciales en Argentina, Perú y EE.UU. Exportaciones a una gran cantidad de países en todo el mundo
Délano y Lavín	Clínicas en Perú y Colombia a través de Banmédica
Schiess	Inversiones inmobiliarias y hoteleras en Uruguay
Calderón	Importantes inversiones en <i>retail</i> en Perú y ahora en Colombia
Marín	Inversiones en energía en Argentina
Guilisasti	Viñedos y operaciones en EE.UU. (Fretzer) y Argentina. Exportaciones a un gran número de países en todo el mundo

Fuente: elaboración propia en base a memorias y sitios webs de las empresas, y artículos de prensa.

servicios financieros, navieros, etc., se han internacionalizado de manera muy importante.

Por otra parte, estas familias controlan, en general, empresas muy bien gestionadas y eficientes. De hecho, dos estudios han concluido que las empresas controladas por familias y cotizadas en la Bolsa de Comercio de Santiago tienen una rentabilidad superior a las no familiares (Martínez *et al.* 2007; Bonilla *et al.* 2010). El cuadro 13.8 muestra las diez mayores empresas controladas por familias en Chile, ordenadas por su facturación del año 2011.

Como se puede apreciar, varias de ellas tienen un retorno sobre patrimonio (ROE) de dos dígitos, a pesar de ser un año complejo para la economía mundial. Cabe destacar LAN Airlines, gestionada por la familia Cueto, que presenta un ROE de casi un 21% en una industria —transporte aéreo de pasajeros y carga— donde un gran número de aerolíneas en el mundo pierde dinero, especialmente en Estados Unidos y Europa. Esto le valió a LAN —ahora LATAM por su fusión con la brasileña TAM de la familia Amaro— ser la línea aérea con mayor capitalización bursátil en el mundo. Lamentablemente, 2012 terminó siendo un mal año para LATAM a raíz de la devaluación del real respecto del dólar, la menor demanda por vuelos internos en Brasil y los problemas propios de la fusión de dos culturas empresariales diferentes.

Otra característica importante de las grandes familias empresarias chilenas es su austeridad y bajo perfil. En relación a su creciente patrimonio, las familias chilenas tienden a ser más austeras y de más bajo perfil que otras familias empresarias latinoamericanas, según mi experiencia al asesorar a muchas de estas familias en varios países de la región. Los principales empresarios chilenos y sus familias guardan muy celosamente su privacidad y en general tienden a rehuir la prensa, excepto cuando se trata de comentar fusiones, adquisiciones o logros importantes a nivel nacional o internacional.

Los hijos de estos empresarios familiares suelen contar con una buena formación de negocios en general. Buena parte de ellos ha estudiado economía, ingeniería o derecho en las mejores universidades chilenas y muchos hacen postgrados en el extranjero, especialmente MBAs en reconocidas *business schools* de Estados Unidos o Europa.

CUADRO 13.8: Las 10 mayores empresas controladas por familias en Chile, 2012

Empresa	Familia (1)	Ventas (2)	Valor (3)	Roe (4) %	Sector
Cencosud	Paulmann	15.826	15.280	9,90	Retail
Falabella	Solari, Cuneo, Del Río	9.992	24.618	15,60	Retail
Antofagasta PLC	Luksic	6.522	n.d	15,80	Minería
LAN Airlines	Cueto y otras	5.718	12.174	20,60	Transporte aéreo
CSAV	Luksic y Claro	5.155	879	-198,90	Transporte marítimo
CMPC	Matte	5.088	8.840	5,80	Forestal y otros
CGE	Marín y otras	4.856	1.860	-1,30	Energía
Arauco	Angelini	4.849	n.d	8,20	Forestal
SMU	Saieh y otros	3.657	n.d	-9,80	Retail
Banco de Chile	Luksic y otros	2.501	12.486	24,70	Banca

(1) Familia controladora; (2) Ventas en millones de dólares USA, 2011 (tipo de cambio promedio = \$483,65 pesos chilenos por dólar); (3) Patrimonio Bursátil al 28/09/2012; (4) Retorno sobre Patrimonio. n.d.= no disponible

Fuente: Ranking de Empresas Capital-Santander GBM 2012.

Con algunas excepciones, las grandes familias empresarias chilenas no suelen participar activamente en política y aunque tengan preferencias definidas, la mayoría suele abstenerse de respaldar públicamente a partidos o candidatos determinados. A diferencia de otros países, especialmente del norte de Latinoamérica, los grupos económicos chilenos no influyen directamente en la política del país.

Otro rasgo que los destaca, es que —en general— las familias empresarias chilenas son socialmente responsables. La mayoría de las empresas tienen programas corporativos de responsabilidad social empresarial (RSE) y una importante proporción de

familias posee fundaciones sin fines de lucro para apoyar temas como educación, salud, lucha contra la pobreza, arte, etc.

Por último, las grandes familias empresarias chilenas están preocupadas de la continuidad y formación de sus sucesores. Muchas de ellas han participado en programas de empresas familiares y han contratado asesores que los ayuden en la planificación de su sucesión tanto a nivel gerencial como patrimonial. Desde hace más de 20 años se realizan programas de este tipo en Chile, país pionero en estos temas en Latinoamérica.

13.5. El aporte de las familias empresarias a Chile

Hemos visto que a lo largo de la historia de Chile como nación independiente, las familias empresarias han jugado un rol preponderante en el desarrollo económico del país. Veamos ahora algunas estadísticas y estimaciones de su importancia actual.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en Chile existen unas 750.000 empresas (INE 2009). De este universo de empresas, podemos estimar que alrededor del 80-90% son empresas familiares, es decir, de propiedad y gestión de familias.

Sin embargo, el INE indica que solo 8.000 de las 750.000 facturan más de 5 millones de dólares al año. Estas 8.000 son consideradas empresas medianas y grandes. De ellas —según un estudio reciente—, algo más de dos tercios (69%) son empresas familiares (Martínez 2010). Por otra parte, alrededor de un 60% de las empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago son controladas por familias (Martínez 2007; Bonilla 2010).

Con las estadísticas anteriores, podemos estimar de manera conservadora que las empresas familiares generan entre el 50 y el 70% del PIB de Chile, y que aportan una proporción similar del empleo. Ello las convierte en la verdadera columna vertebral y motor de la economía del país.

Al margen del crecimiento económico y creación de empleo, las familias empresarias han sido la mayor fuente de creación y desarrollo de empresas privadas pequeñas, medianas y grandes. Es de destacar el enorme aporte de las familias empresarias al desarrollo de empresas grandes, eficientes y competitivas en el mer-

cado chileno, que además han liderado la inserción de Chile en el mundo, particularmente a través de exportaciones e inversión directa.

Estas empresas controladas por familias han aportado a Chile un volumen muy significativo de exportaciones, y gran parte de la inversión directa chilena en el extranjero, especialmente en Latinoamérica, ha sido aportada por ellas.

Estas empresas de propiedad familiar o controladas por familias empresarias han traído a Chile y desarrollado internamente tecnología de punta, innovación y *management* o gestión del más alto nivel profesional. Esto ha sido fundamental para que estas empresas consigan un desempeño superior a las empresas no controladas por familias, de acuerdo a los estudios anteriormente citados.

Por otra parte, las familias empresarias han aportado a mejorar la imagen de los empresarios chilenos a través de las múltiples demostraciones de responsabilidad social empresarial (RSE) de sus empresas, y de la contribución desinteresada —y muchas veces anónima— de las fundaciones y obras de acción social y filantrópica de las propias familias.

Por último, y no por ello menos importante, las familias empresarias han contribuido de manera muy significativa a la estabilidad económica de Chile —al menos en los últimos 30 años— y han sido el verdadero motor del modelo de economía social de mercado que tan buenos resultados ha tenido en el desarrollo de Chile en las últimas décadas.

13.6. Conclusiones

La empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial en Chile y constituye el verdadero motor de la economía del país. Las familias empresarias, que controlan y manejan dichas empresas familiares, han sido y son un aporte fundamental al desarrollo y estabilidad económica de Chile.

En particular, las grandes familias empresarias han sido decisivas en dicho aporte. Las grandes familias empresarias actuales son relativamente nuevas, pues muchas de las familias que surgie-

ron en el siglo XIX y gran parte del XX enfrentaron un entorno económico y político adverso, amén de problemas internos de las empresas y familias, que les impidieron sobrevivir o prosperar.

En la segunda mitad del siglo XIX, Chile era una de las economías más pujantes de Latinoamérica. El PIB per cápita chileno experimentó un crecimiento sostenido, a un ritmo similar al de Estados Unidos e incluso logrando superar al PIB per cápita de España y de Argentina en 1880.

Pero después de la Gran Depresión de los años treinta y hasta la llegada del Gobierno Militar en septiembre de 1973, Chile se durmió en un profundo letargo, como resultado de políticas económicas proteccionistas y estatistas.

Sin embargo, las adecuadas políticas económicas establecidas por diferentes gobiernos en el último cuarto del siglo XX y primera década del XXI han permitido que el aporte de las empresas familiares, y más concretamente el de las familias empresarias que hay detrás de estas empresas, haya sido decisivo, pues ellas se han convertido en el símbolo de la empresa privada responsable que ha impulsado el crecimiento económico del país.

Podemos, entonces, concluir que el desarrollo de las familias empresarias parece estar íntimamente ligado al desarrollo de la economía chilena. En los períodos de liberalización y estabilidad económica y consiguiente auge es cuando los empresarios y sus familias han florecido, se han desarrollado, han creado empleo y han contribuido a dar mayor dinamismo al país. Lo contrario parece haber ocurrido en los períodos donde el Estado ha jugado un rol más preponderante y estatizante.

Como fruto del buen trabajo macroeconómico del país en los últimos 30 años, Chile se encuentra hoy a las puertas del desarrollo. Desde 2010 Chile pertenece a la OCDE y está próximo a alcanzar el desarrollo. A fines de 2012, su PIB per cápita es de US\$ 18.350, ajustado por paridad de poder de compra, convirtiéndose en el único país de América Latina que redujo su brecha con los países desarrollados en los últimos 30 años (Corbo 2012). En los próximos cinco años espera alcanzar los US\$ 25.000, con lo cual sería el primer país latinoamericano en obtener la categoría de país desarrollado. A consecuencia de ello, los índices de pobreza en el país se han reducido significativamente en los últimos 30-40

años, desde cerca del 40% de la población a menos del 15%. Las familias empresarias chilenas se podrán sentir muy satisfechas de haber colaborado con un enorme grano de arena para conseguir estos logros.

Bibliografía

- BARDÓN, A., C. CARRASCO y A. VIAL. *Una Década de Cambios Económicos. La Experiencia Chilena 1973-1983*. Santiago: Editorial Andrés Bello, 1985.
- BONILLA, C., J. SEPÚLVEDA y M. CARVAJAL. «Family Ownership and Firm Performance in Chile: A Note on Martínez *et al.*'s Evidence». *Family Business Review* 2, vol. 23, (junio 2010).
- BRAUN-LLONA, J., M. BRAUN-LLONA, I. BRIONES, J. DÍAZ, R. LÜDERS y G. WAGNER. «Economía Chilena: 1810-1995. Estadísticas Históricas». Documento de Trabajo, *Instituto de Economía*, Pontificia Universidad Católica de Chile (enero 2000).
- BULMER-THOMAS, V. *La Historia Económica de América Latina desde la Independencia*. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.
- BÜCHI, H. *La Transformación Económica de Chile. El Modelo del Progreso*. Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones S.A., 2008.
- CÁCERES, C. «La Economía de Chile durante el período de Gobierno de la Unidad Popular». *Escuela de Negocios de Valparaíso*, Fundación Adolfo Ibáñez (marzo de 1974).
- CORBO, V. «La transformación económica de Chile y los retos futuros». Artículo publicado por el diario *El Mercurio*, (18 de noviembre, 2012).
- DAHSE, F. *Mapa de la Extrema Riqueza: Los Grupos Económicos y el proceso de Concentración de Capitales*. Santiago: Editorial Aconcagua, 1979.
- DE RAMÓN, A. y J. M. LARRAÍN. *Orígenes de la Vida Económica Chilena 1659-1808*. Santiago de Chile: Centro de Estudios Públicos, 1982.
- GARRETÓN, O. y J. CISTERNAS. «Algunas Características del proceso de toma de decisiones en la Gran Empresa: la dinámica de la concentración». Servicio de Cooperación Técnica (marzo de 1970).
- HACHETTE, D. y R. LÜDERS. «El proceso de Privatización de Empresas en Chile, 1974-1982». *Boletín Económico* 22, Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1987.
- IBÁÑEZ, P. *Hacia una Moderna Economía de Mercado. Diez Años de Política Económica 1972-1983*. Escuela de Negocios de Valparaíso, Fundación Adolfo Ibáñez (julio de 1983).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS-INE. *Metodología Muestral Encuesta Longitudinal de empresas año contable 2007*. Santiago de Chile (octubre de 2009).
- JONES, G. y A. LLUCH, eds. *El Impacto Histórico de la Globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Editorial Temas, 2011.
- LAGOS, R. *La Concentración del Poder Económico. Su Teoría. Realidad Chilena*. Santiago de Chile: Editorial del Pacífico, 1960.
- MARTÍNEZ, J. «¿Cómo ha impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile?». *Revista del ESE Business School*, Universidad de los Andes (diciembre de 2010).

- MARTÍNEZ, J., B. STÖHR y B. QUIROGA. «Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile». *Family Business Review* 2, vol. XX, (junio de 2007).
- MASSAD, C. «Economía Chilena: Experiencias de un Siglo». Presentación como Presidente del Banco Central de Chile (noviembre de 2001).
- MELLER, P. *Un siglo de economía política chilena (1890-1990)*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello, 1996.
- PREBISCH, R. «Nueva Política Comercial para el Desarrollo». Fondo de Cultura Económica, México, 1964.
- SCHMIDT-HEBBEL, K. «El Crecimiento Económico de Chile». Documento de Trabajo, Banco Central de Chile (junio de 2006).
- VIAL, G. *Historia de Chile (1891-1973)*, vol. I, Santiago: Editorial Santillana, 1981.
- VICUÑA-MACKENNA, B. «Principales fortunas chilenas». Carta publicada en *El Mercurio de Valparaíso* (26 de abril, 1882).
- VILLALOBOS, S. *Los comienzos de la historiografía económica de Chile: 1862-1940*. Santiago: Editorial Universitaria, 1981.
- . *Chile y su Historia*. Santiago: Editorial Universitaria, 1993.

Conclusiones

UNA de las conclusiones del libro, y en línea con las aproximaciones teóricas recientes de Pramodita Sharma, Jess Chua y Matias Nordqvist, es que los auténticos protagonistas de los negocios controlados por familias son, en un enfoque de largo plazo, las familias, y no necesariamente, ni siempre, las empresas.

Otra conclusión teórica importante de las reflexiones de este libro es que las formas organizativas que han adoptado en el largo plazo las familias en Latinoamérica y España han sido adaptaciones flexibles al entorno, tanto institucional, como financiero, de mercado, y de tecnologías disponibles. La forma de empresa jurídicamente independiente, o de *holding*, o de grupo informal o formal empresarial, o la asociación en distritos de base regional, no serían en visión histórica sino componentes organizativos cambiantes, adaptados en las estrategias de largo plazo de los negocios familiares, utilizando la terminología de Sharma y Chua. Lo esencial de las mayores familias empresarias de estos territorios ha sido, y es, la capacidad y la intención (lograda o fallida) de recombinar recursos a lo largo del tiempo con la voluntad de que perdure la familia en los negocios, con el formato organizacional más eficiente según conviniera a distintos entornos externos, y según la variable evolución interna de las familias.

Los 22 investigadores de 11 países que han trabajado en equipo de manera interdisciplinaria, mostraron sobre todo experiencias de cambio, transformación, desaparición, ventas, fusiones, fracaso y adaptación camaleónica de grandes negocios familiares, de las más destacadas familias emprendedoras de ocho países latinoamericanos (Brasil, México, Argentina, Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Honduras) y España, a lo largo de más de un siglo. La exposición de las nueve experiencias nacionales que conformaron la segunda parte del libro se organizó en tres

grandes secciones en función de ciertas especificidades de los países incluidos, privilegiándose en el ordenamiento el tamaño de su mercado y el tipo de inserción a la economía global en el largo plazo.

Tal como habrá observado el lector, el abarcar un espacio enorme y diverso permite ilustrar una gran riqueza de casos frente a la extendida tendencia a identificar un «patrón latino» de capitalismo familiar. Por el contrario, lo que surge de estas páginas es un rico mosaico territorial y de culturas donde dominaron la experimentación, el cambio, el éxito y el fracaso. Tal diversidad es la que se ha constatado en estudios comparativos de grandes negocios familiares en Asia (Okochi 1984), y Europa (Jones y Rose 1993; Colli, Fernández y Rose 2003; James 2006; Fernández y Colli 2013).

En conjunto, los trabajos comparativos de la primera parte, y las aproximaciones nacionales de las otras tres grandes secciones de este libro, contribuyen además a aclarar y matizar recientes debates sobre la diversidad de patrones culturales en materia de organización empresarial que existirían en el mundo (Hofstede *et al.* 1990), y la proclamada existencia de estándares institucionales que condicionarían unas tipologías de capitalismo nacionales y un tipo determinado de empresas con «patrones» propios de territorios anglosajones, germánicos, asiáticos, o mediterráneos. Sobre todo para este segundo tipo de debates, y alrededor de lo que se conoce como «Varieties of Capitalism» (VoC), los hallazgos de este libro refuerzan aquellas miradas críticas ante visiones excesivamente ortodoxas sobre cómo se organizan las instituciones que afectan los negocios en el mundo, y el tipo de impacto supuestamente estable de sus políticas en el devenir de las empresas. Según las primeras proposiciones de Hall y Soskice (2001) existirían en el mundo dos grandes tipologías de marcos institucionales que condicionan distintos tipos de capitalismo y de negocios: uno de inspiración norteamericana o británica basado en economías liberales de mercado (LME), y otro de inspiración alemana o japonesa basado en economías de mercado corporativistas. Esta excesiva simplificación y polarización de lo que son las instituciones que afectan a las empresas en el mundo llevó a sus autores, y a numerosos especialistas, a diversificar los marcos ins-

titucionales de influencia, incluyendo economías mixtas de mercado (MME), capitalismo mediterráneos y del sudeste asiático, y economías de mercado jerárquicas en Latinoamérica (Herrigel y Zeitlin 2010; Harvard Business Review Roundtable 2010; Hancké, Rhodes y Thatcher 2007; Schneider 2009). Los críticos de las versiones originales de los debates sobre VOC insisten no sólo en que la realidad institucional es mucho más compleja que estas excesivas simplificaciones, sino también en la gran diversidad de casos nacionales y regionales dentro de supuestos bloques monolíticos continentales o nacionales (Herrigel y Zeitlin 2010).

Las evidencias recogidas en esta obra son significativas si consideramos que se ha propuesto para América Latina una «variedad» denominada capitalismo jerárquico de mercado, caracterizado —entre otros factores— por «the dominance of diversified family business groups in both large and small economies» (Schneider 2009). Sin embargo, estas afirmaciones no se han sustentado, hasta el momento, en evidencias empíricas concluyentes ni se ha cubierto una diversidad geográfica comparable a la de esta obra. Asimismo, y ante estas miradas generalizantes, los capítulos sobre Perú, Chile, Brasil o Argentina muestran que el dominio de los grupos ha sido cambiante, así como su grado y tipo de diversificación. Los capítulos sobre México o España, por ejemplo, insisten en la diversidad regional, aspecto que a lo largo de más de 100 años ha condicionado marcos regionales donde instituciones, empresas y mercados interactúan a veces en oposición a dinanismos nacionales.

En línea con algunas voces críticas a la ortodoxia del paradigma del VoC, los capítulos de esta obra insisten en otros dos elementos con nuevos datos y argumentos. Por un lado, que los marcos institucionales cambian, no son inmutables ni neutros, como indican Herrigel y Zeitlin (2010), y por otro lado que los protagonistas (empresas, empresarios) a menudo —y confirmando ideas de Baumol (2010)— tienen con frecuencia papeles activos y no meramente pasivos en la configuración de marcos institucionales supuestamente horneados por una mano invisible. Además, y como se desprende de muchos capítulos de esta obra, estos papeles y funciones han sido móviles y cambiantes (incluso en el curso de la vida de una misma empresa y/o familia), y además difícilmente se presentan en «formas puras». Este libro muestra también que

a menudo las familias emprendedoras fueron manos bien visibles que contribuyeron a la configuración de sus marcos institucionales, en algunas etapas, en algunos países, bien presionando a los distintos gobiernos, bien, a veces, ocupando el control de dichos gobiernos o sus agencias directoras de marcos directores de la actividad empresarial.

La inexistencia de marcos institucionales nacionales rígidos e inmutables que determinen formas distintas de hacer negocios a lo largo del tiempo, y también la pluralidad de perfiles y estrategias de los actores empresariales, se fundamenta en otro elemento clave de este libro: la propuesta de periodización. La mayor parte de los capítulos identifica tres o cuatro grandes períodos de cambio en los ocho países latinoamericanos, y también en España. Estos grandes períodos se vinculan con el impacto de *shocks* externos y con la inserción cambiante de la región en la economía global, pero también con procesos internos que alteraron las reglas del juego para inversores extranjeros y nacionales, y con los marcos institucionales y legales que moldearon las oportunidades para la empresa pública y privada. Los años entre las décadas de 1930 o 1940, según los países, y 1980, fueron de fuerte intervención pública en la economía, con marcos institucionales que no pueden caracterizarse simplemente como «mercados jerárquicos» propios de Latinoamérica, sino como cambiantes contextos en los que los poderes públicos promovieron la empresa pública, y en el ámbito latinoamericano, además, el crecimiento industrial por sustitución de importaciones. No obstante, la diversidad de situaciones al interior de América Latina, así como las diferencias regionales al interior de cada país, los cambios en los paradigmas de desarrollo, las marchas y contramarchas en los programas implementados, imposibilitan sustentar la existencia de un marco institucional común en toda la zona de Hispanoamérica, si bien un rasgo extendido de las empresas familiares exitosas en la mayoría de los países y regiones estudiadas ha sido manifestar una serie de capacidades para ajustarse precisamente a los rápidos cambios del entorno.

En lo relativo al papel activo de los agentes empresariales en la conformación y cambio de sus marcos institucionales, los capítulos de Colombia y Perú, a este respecto, son paradigmáticos al

mostrar cómo en dichos países la especialización sectorial de algunas familias (en particular en empresas de los medios de comunicación) alentarían la conquista de la presidencia del Gobierno, y de la cúpula de los partidos en los poderes públicos nacionales, regionales y locales, desde los cuales se participaba directamente en la conformación de reglas de juego que determinarían el tipo de negocios que se podrían desarrollar en dichos ámbitos.

Confirmando ideas de Baumol (2010), este libro proporciona indicios de que los marcos institucionales, a diferencia de lo que la economía neoclásica ortodoxa acostumbra a indicar, no son un agente externo a la actividad económica que la condiciona o incluso determina. En algunas ocasiones, los agentes económicos capturan las instituciones, y orientan las economías locales, regionales y nacionales. El capítulo colombiano, el chileno, y el peruano, revelan que esta captura del poder político debe interpretarse a la luz de la investigación histórica a menudo con cierta distancia y poco dogmatismo. A veces el control de las instituciones y los cambios bruscos en quién detenta dicho control, han significado el fin de negocios tradicionales, como se indica en el capítulo chileno, español, argentino y peruano, a raíz de la imposición de dictaduras militares o por cambios bruscos de políticas económicas. Pero a veces, también, controlar las instituciones puede ser la base para acelerar transferencia tecnológica, bajo el liderazgo de emprendedores y familias bien conectadas con centros innovadores extranjeros, en etapas de debilidad de ingresos públicos y corrupción, como se muestra en algunos momentos en los casos de México, Argentina, España, Chile, Colombia, Costa Rica, Honduras y Brasil.

Los capítulos del libro representan también una contribución a recientes debates sobre longevidad y claves de perdurabilidad de los grandes negocios familiares. Los trabajos relativos a la historia de los negocios controlados por familias en España, Perú, Argentina, México, Chile, Honduras y Brasil, revelan que algunos apellidos de conocidas familias del siglo XIX y principios del XX que iniciaron entonces sus negocios, han logrado aunar el difícil equilibrio de tener relaciones armoniosas en el seno de familias extensas, y adaptarse a nuevos entornos de negocios en países a menudo inestables política y macroeconómicamente. El recam-

bio y desaparición de empresas familiares es un rasgo común a casi todos los casos analizados. No obstante, algunas ramas de familias como los Botín, los Wiese, los Zambrano, los Yarur, los Braun, los Wolmann-Arrieta, los Matte, los Edwards, los Roshental, los Gerdau del libro siguen hoy activas, reconvirtiéndose, mudando perfiles, creando nuevas empresas, aunque no todas con el mismo impacto que sus antepasados. Su *know-how* acumulado y sus redes de contactos les han permitido sobrevivir y han influido en su capacidad financiera, en los sectores en los que invierten y en las empresas con las que han establecido alianzas o fusiones. Asimismo, todos los capítulos manifiestan que progresivamente, y con dinámicas diferentes, se ha afianzado la modernización de la gestión de los grandes negocios familiares exitosos, un proceso que se descubre paralelo al de su progresiva internacionalización. Asimismo, algunos autores plantean que en la profesionalización de los negocios familiares habrían tenido un papel relevante los contactos con centros y consultores especializados en empresa familiar de Estados Unidos y Europa. En algunos casos, como el de España, además habría sido relevante para la profesionalización e internacionalización de los grandes negocios familiares, en las últimas tres décadas, la conexión con empresas locales de servicios bajo control familiar, confirmando para el resto de España sugerencias de investigaciones recientes relativas a Cataluña (Fernández Pérez 2013b).

Son numerosos los libros y artículos que analizan las claves del éxito de las familias empresarias que perduran en el tiempo. Sin embargo, historiadores y consultores de empresa familiar sabemos que sólo una minoría de familias logra la continuidad de sus empresas en el tiempo. Y de hecho, cada capítulo descubre apenas una minoría de casos con capacidad de sobrevivir a lo largo de un siglo. La gran mayoría de los negocios registrados jurídicamente como empresas en los registros mercantiles desaparece en dos generaciones. Un fracaso aparente. Muchos consultores y asociaciones mundiales de consultores de empresa familiar e instituciones como la propia Unión Europea, están dedicando energía y esfuerzos a estudiar cómo evitar la desaparición jurídica de empresas controladas por familias. Sin embargo, este libro histórico para nueve países indica, a través de un

estudio profundo de archivos públicos y privados, entrevistas a miembros de familias empresarias del pasado y hemerotecas en papel o digitalizadas, que en la historia empresarial de América Latina y España proliferan familias emprendedoras y empresarias que desaparecen de una empresa y aparecen en otras, pero continuando a lo largo de las décadas la actividad, a menudo diversificando en sectores que presentan mayores expectativas de rentabilidad, o seguridad, alterando para ello la denominación jurídica de los negocios, el organigrama y los esquemas de gobierno corporativo. En perspectiva de largo plazo, la lectura de este libro revela, entre otras cosas, que si existe un problema que afecte a los negocios familiares, éste no es históricamente la desaparición de empresas jurídicas controladas por familias, sino que desaparezcan las familias de la actividad empresarial productiva. Esta conclusión es relevante, y sugiere que es prioritario estudiar y cuidar a las familias emprendedoras y empresarias en nuestros países, tratando no tanto de proteger determinadas formas jurídicas de empresa, sino marcos que faciliten la adaptación flexible a los cambios internos y del entorno político, tecnológico y de mercado.

Con fuentes y métodos propios de la historia, confirmamos, en línea con lo que algunos expertos en teoría de empresa familiar como Pramodita Sharma y Jess Chua han sugerido, que algunas familias (y no necesariamente sus empresas) perduran, precisamente, porque sacrifican negocios registrados notarialmente por abuelos y padres, y diversifican y establecen alianzas, y cambian de nombre, y se hacen más complejas (e incluso se mudan de país). El análisis de accionistas estratégicos de grandes negocios, a menudo, muestra la pervivencia de las familias. Son ellas realmente la clave de la riqueza de los territorios, más que las empresas del registro mercantil. Por ello, en el estudio de los negocios de familias en una región, sector o continente, los estudiosos han de fijarse, como hacemos en este libro sobre América Latina y España, en la evolución de las familias y su adaptabilidad a los cambios de entorno. Como indican Sharma y Chua, la historia de las familias empresarias de Latinoamérica y España revela que a menudo cambian los «componentes» de un negocio familiar en el tiempo para poder mantener la «esencia» u objetivos de la familia

(Chua, Christman y Sharma 1999; Chrisman, Chua y Sharma 2005; Nordqvist y Melin 2010).

En línea también con el énfasis de teóricos de empresa familiar sobre la importancia de analizar el contexto y el entorno para entender la supervivencia o desaparición de empresas, en esta obra, los capítulos sobre México, Argentina, Chile, España y Perú, confirman lo que caracteriza el trabajo de un analista de largo plazo de empresas: la interrelación profunda de algunas familias con sus respectivos distritos, agropecuarios o industriales o de servicios, que de forma genérica Alfred Marshall ya había indicado para la Inglaterra decimonónica y que favorece la continuidad en el tiempo de numerosas familias en una multiplicidad de negocios, en general de pequeño o mediano tamaño, desarrollados en marcos regionales bien definidos. Se demuestra en profundidad este elemento en el capítulo sobre familias del norte de México y en el relativo a España al tratar la evolución de las mayores empresas y grupos familiares de los distritos industriales del Mediterráneo y norte español a lo largo de la segunda mitad del siglo xx y principios del siglo xxi.

La importancia del entorno es también fundamental para entender la enorme influencia del Estado en crear condiciones que apoyan o estrangulan iniciativas emprendedoras de las familias en el tiempo. A este respecto, los análisis de largo plazo y el capítulo comparativo de Javier Vidal, invitan a no aplicar estereotipos o dogmatismos rápidos. Por una parte, los capítulos sobre Argentina, Chile, España y Perú, inciden en el carácter de convulsión que significaron distintos gobiernos dictatoriales en el panorama de familias emprendedoras preexistentes: en contextos bien distintos propios de cada país, el brusco cambio de reglas del juego que supuso la llegada de regímenes dictatoriales bloqueó el desarrollo de algunas familias en negocios tradicionales o en negocios que chocaban con intereses estratégicos de los nuevos gobiernos resultantes de la diversidad de dictaduras establecidas en la región. El libro demuestra, sin embargo, que no es una relación lineal la existente entre familias emprendedoras y gobiernos autoritarios: algunos proyectos políticos autoritarios alentaron el surgimiento y la concentración de empresas y grupos familiares de origen nacional, y en algunos países centroamericanos la legis-

lación explícitamente protegió la creación y crecimiento de grupos de origen inmigrante por encima de la protección concedida a grupos de origen local, determinando así el rumbo acumulativo de expansión de algunos grupos y empresas familiares hasta el presente.

Otro hallazgo complementario de los análisis nacionales, y comparativos, de este libro pionero en analizar en el largo plazo la diversidad de las grandes empresas y grupos bajo control familiar en España y América Latina, es que el período denominado como desarrollismo y apertura en España y de industrialización promovida por el Estado en gran parte de América Latina —que tantas opiniones encontradas generó en la literatura económica— también pudo significar un entorno con ciertas condiciones favorables financieras, laborales, fiscales, para el crecimiento de numerosas familias empresarias que habían apostado, de manera modesta, por las industrias de bienes de consumo y los servicios en las décadas anteriores.

Ya sea en gobiernos democráticos o militares, de corte dirigista o neoliberal, un elemento que se desprende de estas investigaciones es la fuerte interrelación entre Estado y negocios familiares y cómo el brusco cambio en las condiciones macroeconómicas e institucionales conllevó grandes desafíos para las empresas familiares. Un ejemplo de combinación negativa de *shocks* externos e internos fue la crisis de la deuda externa en América Latina en el año 1982, instancia que conllevó la desaparición de grandes grupos y empresas familiares y la reformulación de políticas económicas que alteraron la composición interna de la cúpula de los mayores negocios controlados por familias en muchos países, aupando a nuevas caras a las primeras posiciones como en el caso de la familia Slim; un rumbo confirmado en la década de 1990 al abrazarse el paradigma de reformas de mercado. Otro ejemplo es el impacto tardío de la crisis energética de la década de 1970 en España, debido a la coincidencia de la muerte de Franco y la transición democrática con los *shocks* externos de los precios de la energía, que retrasó ajustes empresariales y condujo también en España, como en toda Europa, a una reordenación y aparición de grupos empresariales a partir de la década de 1980.

No obstante, y como casi ningún proceso es lineal, cambios en legislaciones monetarias, laborales, fiscales y de comercio exterior, fueron una oportunidad para algunas familias emprendedoras capaces de adaptarse a entornos complejos. Asimismo, capítulos como los de Brasil, Argentina, Perú, indican que no todas las familias y empresas se beneficiaron de los mismos programas de promoción, y, en general, estas políticas alentaron un patrón de diversificación (al menos hasta los años noventa), la cual pareció ser una estrategia adecuada para mantenerse y crecer en turbulentos mercados siempre que no alcanzara niveles inmanejables.

Por su parte, el apoyo estatal a la promoción de algunos sectores industriales, como ejemplifica el caso del apoyo del BNDES en Brasil a sus grandes negocios privados, controlados o no por familias, como muestran los capítulos sobre Brasil de Armando dalla Costa, Carlos Eduardo Drumond y José María Las Heras y el de multinacionales latinas de Lourdes Casanova, es paradigmático sobre la gran importancia que puede tener la canalización de crédito público en décadas recientes para el crecimiento e internacionalización de medianas y grandes empresas familiares, más allá de políticas indirectas fiscales o monetarias que también pueden serles de enorme utilidad como resulta del análisis del diferencial impacto de las políticas monetarias argentinas y brasileñas dentro de MERCOSUR desde los años noventa. Al respecto, la internacionalización, a la que diversas firmas en distintos países apostaron desde fines de los años 1970 y en especial en las últimas décadas, parece ser un camino recorrido por aquellas experiencias exitosas de crecimiento al lograrse una mayor independencia de las condiciones macroeconómicas locales.

En el caso de la influencia de la entrada masiva de capital, trabajo y organizaciones empresariales extranjeras en España y América Latina, este libro confirma lo que expertos en historia de la globalización indicaron en general sobre la afluencia de nuevos recursos que se aprovecharon con gran desigualdad. En las páginas previas se demuestra que en Honduras, Costa Rica, Brasil, Perú, Argentina y España, desde fines del siglo XIX y principios del siglo XX, fueron multinacionales las que impulsaron la entrada de capital foráneo a la actividad productora y exportadora en minería, sectores intensivos en capital y para la construcción de una

incipiente red de transportes interior, infraestructura y servicios. Se habría generado así, en líneas generales, una especialización diferencial entre capital extranjero y gran capital familiar local. La mayor presencia del Estado en las economías sujeto de estudio en este libro, tal como ya se mencionó, alentó luego el surgimiento (con éxitos diferenciales) de «campeones nacionales» públicos o privados que desarrollaron actividades productivas consideradas estratégicas y que disminuyeron la dependencia exterior. Las multinacionales extranjeras, sin embargo, siguieron ocupando un espacio fundamental, tal como analizan los capítulos para Brasil y Argentina. Mientras que, en décadas más recientes, otros trabajos del libro enfatizan la importancia de las alianzas entre grandes grupos familiares y capitales extranjeros para el desarrollo de negocios estratégicos, como ilustran los capítulos de México, Chile, Perú y España.

Un factor que, sin duda, alentó el desarrollo de la empresa familiar en países de Centroamérica y en la Argentina, Chile y Perú, fue la inmigración, sobre todo la europea, en segundo lugar la procedente de las regiones de Oriente Próximo (sirios, libaneses, palestinos, árabes, armenios) y con menor impacto en los mayores negocios de Latinoamérica la procedente de Asia y África. El dinamismo emprendedor de numerosas comunidades de inmigrantes que utilizaron redes locales y transnacionales para el flujo de capitales, *know-how*, recursos humanos y mercancías o servicios, ha sido destacado hace tiempo por la historiografía, la sociología y la antropología interesada en su presencia y su actividad en América Latina. Sus negocios a menudo estuvieron concentrados inicialmente hasta mediados de siglo xx en sectores relativamente poco intensivos en capital como la fabricación y distribución de alimentos y bebidas, el textil, la construcción, la financiación de industrias de consumo, la pesca y las conservas, las industrias papeleras, el transporte interior por río y carretera y también en las industrias auxiliares de las grandes multinacionales (en transportes, energía, comunicaciones). Y, por supuesto, en el sector de la prensa y la comunicación, que tan íntima conexión tuvo con crear condiciones de opinión favorables a la entrada en política de familias empresarias, como revela magistralmente el capítulo sobre Colombia y como se indica, igualmente, con los casos de los

grupos Planeta en España, Clarín en Argentina, El Mercurio en Chile y El Comercio en Perú, por citar solo algunos ejemplos. Así, este libro retrata cómo los flujos migratorios fueron un factor fundamental en la creación de emprendeduría y de dinastías familiares, con las diferentes oleadas de inmigrantes que se movieron por América Latina y las distintas etapas de emigración registradas en España, desde finales del siglo XIX. Aunque el influjo de la inmigración europea a América Latina y la emigración española a América, se redujo progresivamente, sobre todo a partir de mediados de siglo XX, es interesante resaltar que aún para mediados del siglo XX distintos capítulos retratan la fuerte vinculación entre empresa familiar de tamaño medio y grande y migraciones en América Latina y España.

En suma, este libro condensa la primera visión de conjunto, de largo plazo, e interdisciplinar, sobre los orígenes y la evolución de los grandes negocios controlados por familias en América Latina y España desde fines del siglo XIX hasta la actualidad. Es también un libro incompleto, lleno de lagunas y dificultades, que investigaciones actuales y futuras han de contribuir a perfeccionar. Carga sobre sus hombros algunas culpas y defectos por ser el primer proyecto que se ha planteado concretar dos objetivos que hasta ahora ningún investigador había podido hacer por sí solo, porque requería un trabajo titánico de toda una vida, o un equipo internacional cohesionado. Para arribar a la concreción de los objetivos previstos fue fundamental el apoyo de la Fundación BBVA, la cohesión y esfuerzo del equipo investigador y la labor de coordinación de un proyecto que pretende aportar dos grandes novedades.

La primera de ellas es, como resaltamos, una metodología relativamente aceptable y estándar que brinda sólida evidencia empírica para obtener una visión sobre la importancia actual de las mayores empresas y grupos empresariales controlados por familias en América Latina y España. La segunda novedad es la presentación de un análisis retrospectivo de la dinámica empresarial local, dominada por familias, durante más de un siglo. En estas páginas aquellos tópicos que han concentrado los debates sobre la empresa familiar en los últimos años encuentran evidencias históricas y actuales, análisis y contrastes: formas organizativas, per-

formance, gobierno corporativo, gestión, sucesiones y traspasos generacionales, perdurabilidad, vínculos entre familias y empresa, contextos y marcos institucionales, conflicto y alianzas, profesionalización, internacionalización, innovación, filantropía en la empresa familiar, poder, etnicidad e inmigración, regiones, estado y empresa familiar. Y no sólo abundan en este libro los cómo sino también los porqué en el marco de estudios de largo plazo y con una perspectiva narrativa (Fernández y Colli, eds. 2013).

Bibliografía

FERNÁNDEZ PÉREZ, PALOMA 2013 en <http://econpapers.repec.org/paper/ahedtae-he/1307.htm>.

Índice de cuadros

CUADRO I.1:	180 mayores empresas y grupos empresariales familiares latinos, 2010. Número de empresas por sector de la muestra	25
CUADRO I.2:	Edad y ventas de las mayores empresas y grupos familiares, 2010	30
CUADRO 1.1:	Índice de percepción de la corrupción de los países del estudio	52
CUADRO 1.2:	Media y diferencias de medias en las principales variables del estudio de las empresas familiares más grandes y las empresas familiares cotizadas más grandes en Latinoamérica y España	53
CUADRO 1.3:	Empresas familiares más grandes y empresas familiares cotizadas más grandes en Latinoamérica y España: correlaciones en las principales variables (Rho de Spearman)	58
CUADRO 1.4:	Influencia del marco institucional en la concentración de la propiedad de las empresas familiares más grandes y las empresas familiares cotizadas más grandes (Latinoamérica y España)	63
CUADRO 1.5:	Influencia del marco institucional y de la concentración de la propiedad en los resultados de las empresas familiares más grandes y las empresas familiares cotizadas más grandes (Latinoamérica y España)	64
CUADRO 2.1:	Empresas latinoamericanas en Global 500 <i>ranking</i> de Fortune 2014.	75
CUADRO 5.1:	Grandes empresas/familias más citadas, 2001-2011	157
CUADRO 5.2:	Empresarios/familias más citados, 2003-2011	159
CUADRO 5.3:	Grupos familiares seleccionados.	159
CUADRO 5.4:	Los Sada y los apellidos cruzados	166
CUADRO 5.5:	Los Sada: primera generación, 1890-1905	167
CUADRO 5.6:	Empresas fundadas o con participación de los Sada, 1930-1945	169
CUADRO 5.7:	Zambrano: inversiones, 1890-1910	172
CUADRO 5.8:	Diez empresas con participación de los Zambrano, 1890-1910	172

CUADRO 5.9:	Empresas fundadas por o con participación de los Zambrano, 1930-1945	173
CUADRO 5.11:	Grupo Industrial, 1943	177
CUADRO 5.12:	Estructura de Vitro, 2010	179
CUADRO 6.1:	Empresas, capital, producción, empleados y valor de la producción (Brasil, 1907 y 1920).	193
CUADRO 6.2:	Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1890	194
CUADRO 6.3:	Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1930	200
CUADRO 6.4:	Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1974	204
CUADRO 6.5:	Brasil, 20 mayores empresas familiares en 1989	205
CUADRO 6.6:	Brasil, 20 mayores empresas familiares en 2010	210
CUADRO 7.A.1:	Fuentes y criterios de clasificación	248
CUADRO 7.A.2.a:	Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1923 a 1954 (por capital realizado)	251
CUADRO 7.A.2.b:	Mayores 20 empresas y grupos familiares, Argentina, 1956 a 2010.	254
CUADRO 9.1:	Las 20 empresas familiares más grandes por facturación en Costa Rica (datos de facturación expresados en miles de dólares americanos)	315
CUADRO 10.A.1:	Extranjeros no centroamericanos residentes en Honduras (1887-1935)	340
CUADRO 11.A.1:	Número de mayores empresas y grupos familiares, entre los 100-200 mayores grupos y empresas de España, 1964-2010. Distribución provincial.	371
CUADRO 11.A.2:	20 mayores grupos familiares en España	373
CUADRO 11.A.3:	Familias propietarias de los mayores grupos empresariales bajo control familiar en España entre 1964 y 2010	376
CUADRO 12.1:	Instituciones financieras y grupos familiares, 1983	390
CUADRO 12.2:	Evolución de los grupos económicos peruanos entre 1986 y 2007	393
CUADRO 13.1:	Las 10 mayores fortunas de Chile, 1882 (en millones de pesos chilenos de ese año)	417
CUADRO 13.2:	Algunas de las mayores empresas industriales de Santiago en 1896	418
CUADRO 13.3:	Los mayores grupos económicos de Chile a fines de 1950	420
CUADRO 13.4:	Los 20 mayores grupos económicos de Chile a fines de 1960	421
CUADRO 13.5:	Los 20 mayores grupos económicos de Chile a fines de 1970	422
CUADRO 13.6:	Las 20 mayores familias empresarias de Chile en 2012. . .	424
CUADRO 13.7:	Internacionalización de las 20 mayores familias empresarias	429
CUADRO 13.8:	Las 10 mayores empresas controladas por familias en Chile, 2012	431

Índice de figuras y mapas

FIGURA 5.1:	Negocios y familias empresariales en acción	155
FIGURA 5.2:	Los Sada García	165
FIGURA 5.3:	Los Zambrano: primera generación formadora de empresas	171
FIGURA 13.1:	Mapa de familias empresarias y grupos en Chile, 1960-2012 ..	427
MAPA 5.1:	Monterrey, norte de México	161
MAPA 5.2:	Geografía productiva de Cemex, 2007	185

Índice de gráficos

GRÁFICO I.1:	Número de empresas por rango de ventas, 2010	27
GRÁFICO I.2:	Longevidad de las mayores empresas familiares latinas, 2010 (por año de inicio del negocio)	29
GRÁFICO I.3:	Número de las mayores empresas familiares latinas por edad, 2010	29
GRÁFICO I.4:	Mayores empresas y negocios familiares latinos. Especialización sectorial en 2010, por ventas	31
GRÁFICO I.5:	Especialización por ventas de las mayores empresas y grupos familiares de América Latina y España, 2010 . . .	32
GRÁFICO I.6:	Ventas <i>vs</i> activos en las mayores empresas y grupos familiares de América Latina y España, 2010.	33
GRÁFICO 2.1:	151 Multinationales emergentes según el país de origen en Global 500 Fortune 2014	75
GRÁFICO 2.2:	<i>Ranking</i> de países con mayor número de empresas en Global 500 <i>ranking</i> Fortune (julio 2014) comparado con Brasil y México	76
GRÁFICO 2.3:	2005-2014. Evolución anual del número de compañías en Fortune Global 500: China, Corea del Sur, India, Brasil y México	77
GRÁFICO 2.4:	Porcentaje de concentración de ventas de las 10 mayores con respecto a las 100 mayores en Latinoamérica y en el mundo	79
GRÁFICO 7.A.1.a:	Estructura propiedad , 100 mayores empresas, 1923 a 1954.	249
GRÁFICO 7.A.1.b:	Estructura propiedad, 100 mayores empresas, 1956 a 2010.	250
GRÁFICO 12.1:	Distribución de las 65 empresas por participación en ventas.	396
GRÁFICO 12.2:	Distribución de los sectores por participación en ventas .	397

Índice alfabético

- Abengoa, 366-367, 373c-374c
Acciona, 351, 361, 365, 373c-374c
Agrolimen, 364, 373c
Agromán, 361, 365, 373c-374c
Altos Hornos de Vizcaya, 351, 353, 355, 366, 373c
América Latina, 16-18, 20-23, 32, 33g, 34, 48, 67, 72-73, 89, 92, 95, 97-99, 103-104, 112-124, 126, 130-131, 142-144, 147, 197, 207, 211, 216, 226, 231, 239, 258, 260, 267, 287n, 297, 301, 316, 318, 327, 331n, 333, 338, 343, 412-413, 434-435, 439-440, 443, 445-448, 464, 468-470
Añaño, 399-403, 405-406
apellidos cruzados, 155f, 158, 166
ARANGO, Manuel, 131, 140, 143
Argentina, 22, 24, 25c, 26g, 27-28, 29g, 30c, 31g, 32, 32g-33g, 34-35, 43, 49, 50, 52, 52c-53c, 55-57, 72-73, 78, 78n, 82, 84n, 87n, 90, 98-100, 104, 104n, 105, 105n, 109, 111-113, 115, 117-118, 121-124, 131, 145-146, 151, 201, 211-213, 219, 219n, 223, 223n, 224-225, 227-228, 230, 235, 238-239, 242, 244, 247, 248c, 249, 251-260, 265, 280n, 369, 388, 399-400, 412, 429c, 434-435, 437, 439, 441, 444, 446-448, 452, 463, 465, 467-468, 470
Asociación Nacional de Industriales (ANDI), 334, 334n, 340
AZCÁRATE, Justino, 133, 137, 143, 145

Banca March, 135, 359, 374c
Banco Atlántida, 325n, 335
Banco de Crédito del Perú, 390c, 393c, 404-405
Banco de Occidente, 332-333, 334n

Banco Santander, 87, 373c, 379, 393c
Banco Urquijo, 137, 149, 150, 352, 353, 356-357, 373c, 378-379
Barjum, Salomón, 326
Barrett, Alvin, 332
Barrett, Casa, 330, 330n
Bonilla, Policarpo, 323
Brasil Foods, 83, 199, 211, 211n
Brescia, 387-388, 390c, 391, 393c, 398, 405-406
BUESO ARIAS, Jorge, 322n, 324n, 327n, 330n, 332, 332n, 334n
BUESO PINEDA, Manuel, 330n, 332, 334n

CALLEJAS, Rafael Leonardo, 337
Cámara de Empresas Familiares, 294
capacidades competitivas, 237
capitalismo
 asistido, 222, 226, 230
 familiar argentino, 219-220, 241, 246
CARÍAS ANDINO, Tiburcio, 328
Casa Bueso, 322, 327n, 330, 330n, 333, 334n
casas
 comerciales, 283, 285, 288, 321, 322n, 383, 387
 pernambucanas, 201, 207, 212
Cefa Comercial, 315c
Cemex, 32, 35, 82, 82n, 84n, 86, 122, 139, 154, 157c, 159c, 162, 174, 178, 180-185, 185m, 186, 365
Centro Español de Fundaciones, 145
Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), 139, 140-143, 146, 148
Chile, 22, 24, 25c-26c, 27g, 28, 29g, 30c, 31g, 32, 32g, 33g, 35, 43, 49, 50, 52, 52c, 53c, 55-56, 72, 75c, 78,

- 78n, 79, 84n, 85, 87n, 92, 121, 184, 213, 258-259, 265, 267, 307, 310, 310n, 345, 394c, 398, 409-417, 417c, 418-420, 420c, 421, 421c, 422c, 423, 424c, 425-427, 427f, 428, 429c, 430, 431c, 432-437, 439, 441, 444, 447-448, 468
- CIRSA, 373
- Comercio, 25c, 74, 74n, 129, 160, 163, 168, 169c, 172c, 176, 194c, 200c, 251c, 315c, 317, 406, 430, 432, 448, 466-467
- commodities agropecuarios, 241-242
- Compañía Española de Laminación (Celsa), 368-369, 373c
- Compañía Euskalduna, 373c, 375c
- compañía transnacional, 309
- conflictividad política y social, 227
- conglomerados familiares, 191, 209
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), 334
- contexto histórico, 142, 190, 303
- Coordinadora Catalana de Fundacions, 135, 137, 145, 148
- Corporación Dinant, 335
- Corporación Financiera Alba, 374
- Corporación Gestamp, 374c-375c
- Costa Rica, 22, 24, 26c, 27g, 28, 29g, 30c, 31g, 32g, 33g, 35, 43, 49-50, 52, 52c, 55-56, 56n, 78, 78n, 178, 184, 261, 293-298, 298n, 300, 300n, 301, 303-307, 311-313, 315-318, 342, 437, 441, 446, 466-467
- crisis de 2001, 237-238, 241, 245
- Cros, 351, 358, 368, 373c-374c, 376c
- cúpula empresarial familiar, 22, 232
- Cuyamel Fruit Company, 327
- Damm, 363, 374c, 377c
- democracia tutelada, 336
- desregulación de la economía, 230
- devaluaciones, 108, 222, 229, 245
- dictadura militar, 231, 277, 387
- dinastías presidenciales, 278
- diversificación, 18, 100-102, 110, 115, 122, 124, 156, 163, 183-184, 188, 202, 207, 220, 225-226, 229-230, 233, 238, 243, 246, 266, 299-300, 306-308, 311, 314, 321, 327, 330-331, 333, 335, 352, 360, 365, 382, 385, 388, 391-392, 398, 399-401, 403, 405, 428, 439, 446, 465, 467
- Ebro, 353, 358, 364, 365, 374c
- economía brasileña, 191, 197, 208, 213
- El Águila, 360, 363, 363n, 373c-374c
- El Corte Inglés, 32, 135, 359-360, 362-363, 367, 373c
- élites económicas y políticas, 269, 280n
- emprendimientos familiares, 198, 205-206
- empresa familiar, 18-21, 23-24, 36, 41-43, 48-49, 52, 56-57, 61-62, 67, 79, 88, 97, 100, 102-103, 106-108, 112-115, 117-119, 122, 124-127, 129, 134, 139, 146-147, 153, 187, 189, 190, 217, 219, 221, 226, 242, 245-247, 264, 272, 276, 289, 293, 312, 319, 369, 379, 381-383, 388-389, 391, 404, 433, 442-444, 447-449, 466, 469
- empresa familiar en países emergentes, 219
- empresa familiar, 42n, 78n, 103n, 190n
- empresas agropecuarias, 225
- empresas estatales, 208-209, 222, 227, 230, 269, 312, 337, 338, 393c, 413, 415
- empresas extranjeras, 82, 112, 133, 222-223, 223n, 227, 232, 236, 239, 241, 392, 396-398, 404-405
- empresas familiares latifundistas, 321
- empresas familiares locales, 105, 321, 337
- enclave bananero, 325-326, 328
- encuentros Iberoamericanos de fundaciones, 144
- entramado institucional, 138, 266, 268, 286
- Entrecanales y Távora, 365
- España, 16-18, 20-22, 24, 25c-26c, 27g, 28-29, 30c, 31g, 32, 32g, 33, 33g, 34-37, 41, 43, 48-49, 52, 52c, 53, 53c, 54c, 55, 56, 58c, 59c, 63c, 67, 69, 86, 87, 87n, 95, 97-102, 103n, 114-120, 122-125, 125n, 134-138, 142-148, 150, 183, 186, 258, 264, 267, 272,

- 287, 320, 345, 347-351, 353-355, 360-363, 365-366, 369-370, 371c-377c, 378-380, 388, 403, 411-412, 419, 425-426, 434, 437, 439, 440-448, 463, 465, 469
- Estado desarrollista, 331, 333, 336
- Estado neoliberal, 336
- estatales, 78, 88, 157, 190, 203, 208-209, 222, 227, 230, 233, 241, 245, 269, 312, 325, 337-338, 393c, 413, 415
- Estatales, 249g-250g
- estilo de desarrollo, 295, 297, 300
- estructura de propiedad, 41-44, 47, 49, 50, 52, 61, 88, 114, 235
- etapa agroexportadora, 104, 223, 228
- exportación de productos primarios *v. también* empresas exportadoras de productos primarios, 223, 240-241, 321, 331, 339, 458
- extranjerización de la cúpula empresarial *v. también* proceso de extranjerización, 223, 236, 241, 245, 309n, 396
- FACUSSÉ, Miguel, 335
- FACUSSÉ, Nicolás, 329
- Familia
- Angelini, 421c-422c, 424c, 425, 428, 429c, 431c
- Cousiño, 417, 417c, 418-419, 422c
- Cueto, 424c, 426, 428, 429c, 430, 431c
- Edwards, 417, 417c, 418, 420, 420c, 421, 421c-422c, 423, 426, 442
- Garza Sada, 107, 134, 157-158, 158n, 159c, 164-165, 166c-167c, 168n, 169c-170c, 173, 173c-174c, 175, 175n, 176, 177c, 177n, 186
- López Pumarejo, 273, 275, 277- 278, 280, 292
- Luksic, 84n, 421c-422c, 424c, 425, 427, 428, 429c, 431c
- Ospina Vásquez, 273
- Paulmann, 424c, 426, 428, 429c, 431c
- Restrepo Restrepo, 274
- Reyes, 176, 179c, 255c, 257c, 274, 281, 281n, 290-291, 321, 341
- Sada, 107, 134, 140, 153n, 157c, 158, 158n, 159c, 163n, 164-165, 165f, 166, 166c-167c, 168, 168n, 169c-170c, 171, 172c, 173, 173c, 174c, 175, 175n, 176, 177c, 177n, 180, 180n, 186
- Said, 420, 420c, 421, 421c, 422c, 424c, 425, 429c
- Samper Brush, 282
- Santos Montejo, 273
- Solari, 424c, 426, 428, 429c, 431c
- Yarur, 420, 420c, 421, 421c-422c, 424c, 425, 429c, 442, 468
- Zambrano, 92, 107, 139, 157c, 158, 159c, 163, 165, 166c-167c, 168n, 169c, 170, 170c, 171, 171f, 172c, 173, 173c, 174, 174c, 175n, 177c, 180-183, 186, 442
- familias
- empresarias, 78n, 261, 263, 273, 345
- empresariales, 106, 156, 164 y política/Estado, 266
- presidenciales, 264, 266, 270, 273, 280-282, 284, 286
- Ferreyros, 388, 391, 393c, 399
- Filantropía, 140, 148, 150
- FLORES FACUSSÉ, Carlos Roberto, 337
- Fomento de Construcciones y Contratas, 366
- formas de organización dominantes, 219
- fracaso, 17, 86, 437-438, 442
- Friboi, 78, 80, 199, 209, 210c, 211, 211n, 215
- Fundació F. M. Roviralta, 135
- Fundación
- Areces, 135, 360, 366, 376c
- Barrié de la Maza, 135, 354, 358
- Caracol de Plata, 140
- Cisneros, 134-135
- Dividendo para la Comunidad, 133
- Juan March, 130, 135, 359, 359n, 378
- Mendoza, 144-145, 147
- Miguel Alemán, 141, 145-146
- Gálvez, Juan Manuel, 331

- generación formadora de empresas,
166, 168, 171f
- Gerdau, 193, 195, 200c, 201, 206, 209,
210c, 211, 211n, 213, 215, 217, 442
- Gerencia, 382, 387-388, 392, 465
- gobierno corporativo, 16, 22, 42, 44-47,
66, 67, 69, 116, 119, 264, 270-271,
287, 308, 426, 443, 449, 466
- GOLDSTEIN, Boris, 330, 334
- Gollo, 302, 315c, 317
- grandes empresas, 15, 35, 82n, 103-
105, 108, 112-113, 115, 117, 123,
127, 153, 154, 156n, 157, 157c, 158,
160, 162, 175n, 186, 215, 234, 236,
237-239, 241, 244-245, 259, 260, 270,
293, 313, 319-320, 334, 336, 339-340,
353, 359, 372c, 380-382, 389, 392,
401, 404, 409, 445-446, 464
- Grupo
Britt, 308, 311, 315c
Claro, 421c-422c, 425-428, 431c
Constenla, 315
Cruzat-Larraín, 421, 422c, 426
Gloria, 399-400, 403, 405
Monge, 302, 308, 315c
Nación, 308, 315c
- grupos
económicos, 16, 35, 104, 104n, 105,
107-108, 110, 112-113, 115, 117,
121, 158, 220, 220n, 224-226,
228, 232, 233-234, 237, 239-240,
243-245, 258, 265, 267, 270, 272,
279, 283-285, 286, 335, 381-382,
388-389, 391, 393c-395c, 407,
420c-422c, 422n, 425-426, 431,
435, 463
- empresariales, 15, 18, 20, 24, 25c-
26c, 88n, 100-101, 104-105, 108,
110, 118-120, 123-125, 147, 161,
189, 193, 196, 215, 301, 313, 347-
348, 352, 357, 359, 362, 367-368,
372c, 376c-377c, 409, 423, 445,
448, 464, 467
- familiares, 22, 30c, 32g-33g, 130-131,
143, 151, 190-191, 209, 213-215,
234, 241, 251c-257c, 264, 313,
327, 348, 352-353, 355-356, 358-
359, 361-363, 365-366, 368-370,
371c-375c, 385, 387, 389, 390c,
391-392, 397, 399, 403, 405, 428,
444, 447, 465
- tradicionales, 209, 228
- Guerra Mundial
Primera, 197, 221, 224, 325, 327,
352, 412
Segunda, 95, 99, 109, 128, 132, 144,
197, 213, 221-223, 299, 300-301,
328-329, 331, 331n, 386
- HANDAL FACUSSÉ, Edgar, 326n-327n,
329n
- Huarte, 361, 366, 373c-374c, 376c-377c
- Iberostar Hoteles y Apartamentos, 367,
373c-374c
- Inditex, 32, 367, 373c-374c, 378
- Industrialización por Sustitución de
Importaciones (ISI), 221
- industrialización protegida, 161, 175
- Indústrias Reunidas Matarazzo, 194c,
198, 199, 215
- inestabilidad institucional, 227
- inflación, 208, 222, 227, 231-232, 235,
240, 305, 338, 392, 414-415
- ingenios azucareros, 224, 230, 333
- inmigración, 35, 244, 319-320, 322-325,
327-328, 330-331, 334, 339-340, 342,
447-449
- inmigración
árabe y palestina, 324
judía, 323n, 325, 325n, 330, 334
- inmigrantes, 192-193, 195, 213, 229,
234, 244, 274, 282, 287, 299, 314,
316, 321n-322n, 322-325, 325n, 326,
326n, 327-329, 329n, 330-331, 331n,
332, 335-336, 338-339, 359, 385-386,
388, 447-448
- integración vertical, 233
- internacionalización, 24, 81, 85, 86, 91,
96, 110, 123, 134, 147-178, 182-183,
206, 208-209, 215, 220, 237, 246,
258, 265, 288, 303, 307-308, 314,
347, 361, 370, 379, 380, 381, 397-
400, 402-404, 406, 411n, 428, 429c,
442, 446, 449, 464
- Inversiones Continental, 335

- Inversión Extranjera Directa (IED), 236
- Klabin, 194c, 195-196, 199, 200c, 202, 205c, 207, 210c, 212-213, 216-217
- Laive, 383, 387n
- LANSBERG HENRÍQUEZ, Iván, 134
- LEIVA, Ponciano, 323
- Ley de Rehabilitación de empresas, 229
- Lindley, 34, 386-387, 399, 404, 406
- LÓPEZ ARELLANO, Oswaldo, 333
- MEJÍA COLINDRES, Vicente, 327
- MELGAR CASTRO, Juan Alberto, 333
- MENDOZA, Eduardo, 137
- Mercadona, 32-33, 363, 367, 373c, 378
- México, 22, 24, 25c-26c, 27g, 28, 29g, 30c, 31g, 32, 32g-33g, 35, 43, 49-50, 52, 52c-53c, 55-56, 72-73, 75c, 76-77, 76g-77g, 78-82, 82n-83n, 85n, 87n, 92, 98-100, 104, 106-107, 109-110, 113, 116-118, 121-125, 131, 137-146, 148, 150-151, 153, 153n, 154-156, 158-159, 159c, 160-161, 161m, 162, 164, 169, 173, 176, 178, 179c, 180-184, 186-188, 258, 263n, 265, 271, 274, 280n, 290, 305n, 307, 379, 380, 402, 435-437, 439, 441, 444, 447, 463, 464-466, 469-470
- Minas de Langreo y Siero, 358
- modelo agroexportador, 197, 259, 300
- Monterrey, 81, 107, 110, 122, 124, 153n, 154, 158, 159c, 161m, 162, 164, 166, 167c, 168, 169c, 170-171, 172c, 174, 174c, 175-177, 177c, 178, 180-181, 187-188, 463, 464, 466
- Multinacionales, 75g, 258
- nacionalizaciones, 223, 245
- negocio central, 155
- Nicolini, 388, 390c, 392, 394c, 398, 400
- Norte de México, 99, 122, 124
- Nueva Montaña Quijano, 358, 373c
- nuevos grupos, 112-113, 225, 228, 233, 243, 366, 381, 387, 397, 399, 403
- Nutrexpa, 364, 375c
- OHL, 361, 366, 373c-375c
- oligarquía cafetalera, 301, 311
- Osborne y Cía, 375c
- paradigma de desarrollo, 320-321, 336
- Pardo, 281n, 291, 384
- pequeñas y medianas empresas, 90, 98, 111, 118, 122, 211, 466
- perdurabilidad, 96, 120, 155-157, 186-187, 219, 244, 263, 267, 441, 449
- intergeneracional, 155, 187
- peronismo, 124, 222, 224, 226, 228
- Perú, 22, 24, 25c-26c, 27g, 28, 29g, 30c, 31g, 32-33, 32g-33g, 34-35, 43, 49-50, 52, 52c-54c, 55-56, 72, 78, 84n, 87n, 145, 179, 213, 267, 271, 280n, 309n, 310, 310n, 345, 381, 383-388, 388n, 390c, 393c-394c, 396-399, 401-402, 404-407, 411-412, 429c, 437, 439-441, 444, 446-448, 465, 469
- Petrobras, 75c, 76-78, 78n, 81-82, 84n, 87-88, 198, 209, 239
- Planeta, 216-217, 260, 283, 288-289, 291, 368, 374c, 448
- Prisa, 145, 368, 374c
- privatización de las empresas públicas, 235
- privatizaciones, 15, 81, 113, 162n, 209, 235, 236, 238, 243, 392, 393c, 400-401
- procesos
- de recambio generacional, 237
 - de reestructuración, 237-239
- profesionalización, 36, 117, 122, 136, 207, 237, 246, 303, 307-308, 314, 356, 364, 366-367, 379, 391, 442, 449
- de la gestión, 117, 246, 356, 364, 366-367
- Prosegur, 367, 374c-375c
- Purdy Motor, 303, 308, 315c, 317
- rankings de las 100 mayores empresas, 223
- Recreativos Franco, 367, 374c
- regímenes de promoción, 231, 237-238, 245
- regiones colombianas, 122
- REINA, Carlos Roberto, 337

República Vieja, 192
responsabilidad social corporativa, 126, 141, 142
Roca, 350, 365, 373c, 375c-377c, 378
Rodríguez, 92, 108, 167c, 265, 273, 291, 311, 318, 359, 376c, 386, 395c, 397, 399, 400-406
Romero, 153n, 333, 335, 342-343, 387-388, 390c, 391, 394c-395c, 397-398, 404-406
ROSENTHAL OLIVA, Jaime, 330n, 332n, 334, 334n, 335, 337
ROSENTHAL, Yani, 330
ROSENTHAL, Yankel, 330, 330n, 332n, 334n, 335
Rumasa, 360, 362, 373c

Sarrió, 368, 374c, 376c-377c
sector manufacturero, 221-222
Servicios, 25c, 257c, 315c, 374c
sociedades periféricas, 153
SOTO, Marco Aurelio, 320, 323
supervivencia, 102, 113, 116, 120, 189, 245, 294, 355, 368, 370, 444
sustitución de importaciones, 100, 107-109, 118, 123, 161, 190, 198, 203, 221, 226, 229, 243, 265n, 300n, 306, 332-333, 339, 412-413, 440

Técnicas Reunidas, 138, 368, 374n
tejido empresarial, 97, 110, 154-156, 156n, 186-187, 348
tejido productivo, 115, 155n, 156, 156n, 186-187, 187n
Tejidos San Jacinto, 385, 387, 404
Televisora de Costa Rica, 304, 315c
Textiles Río Lindo, 329, 332n
Torras Hostench, 350, 358, 374c, 377c
Transmediterránea, 359, 374c
traspasos generacionales, 229, 449

United Fruit Company, 327-328
Uralita, 135, 351, 359, 365, 373c-374c
Urquijo, Banco, 137, 149, 150, 352-353, 356-357, 373c, 378-379

Valenciana de Cementos, 365, 373c
Vidriera Monterrey, 107, 154, 166, 174-176, 177c
Villar Mir, 361, 366, 373c, 380
VILLEDA MORALES, Ramón, 333, 334n
Votorantim, 83, 194c, 195-197, 196n-197n, 199, 200c, 202, 204c, 207, 212, 213, 215, 216, 217

Wiese, 386-389, 390c, 391-392, 395c, 400, 442

Nota sobre los autores

MARÍA INÉS BARBERO, historiadora, con estudios de grado en la Universidad de Buenos Aires y de posgrado en la Universidad Complutense de Madrid, sus campos de especialización son la historia económica y la historia de empresas. Es profesora en la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad de San Andrés, en la que dirige el Centro de Estudios de Historia y Desarrollo de Empresas. Ha sido profesora invitada en diversas universidades extranjeras en Francia, Italia, España, México, Colombia, Brasil y Uruguay. En 2009 fue Alfred Chandler *visiting scholar* en la Harvard Business School. Sus actuales temas de investigación son las empresas familiares, grupos económicos y empresas multinacionales argentinas y latinoamericanas. Es autora y editora de numerosos libros y artículos publicados en Argentina y en otros países extranjeros.

LOURDES CASANOVA es profesora y directora del Centro de Estudios Emergentes en la Johnson School of Business en la Universidad de Cornell. Ha sido profesora visitante en las universidades de California (Berkeley), de Zúrich, Autónoma de Barcelona, de Deusto y el Tecnológico de Monterrey antes de ser profesora en el INSEAD (1990-2013). Es miembro del Consejo Global de Latinoamérica y del Laboratorio de Competitividad del Foro Económico Mundial y del Consejo de Tecnología e Innovación del B20 en Los Cabos, México, así como del Consejo Asesor de Estudios Europeos del Einaudi Centre en la Universidad de Cornell y del comité de selección del Consejo Nacional de Investigación (NCE) de Ciencias Naturales, Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanidades de Canadá. Es coautora de los libros *The political economy of an emerging global power: In search of the Brazil dream* (2014) e *Innovalatino: Fostering innovation in Latin America* (2011) y autora de *Global Latinas: Latin America's emerging multinationals* (2009).

MARIO CERUTTI es profesor de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht, es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México. Está especializado en áreas como la historia económica comparada y estudios, estando sus investigaciones focalizadas en el ámbito regional del norte de México. Entre sus publicaciones más recientes figuran *Proprietarios, empresarios y empresas en el norte de México* (2000); *La banca regional en México* (2003); *Grandes empresas y grupos empresariales en México* (2010) y *Algodón en el norte de México* (2013).

ARMANDO DALLA COSTA, doctor en Historia Económica por la Universidad de París III (Sorbona Nueva), es profesor en el Departamento de Economía y en el Programa de Posgrado en Desarrollo Económico de la Universidad Federal de Paraná, donde fue coordinador de la carrera de grado en Ciencias Económicas del curso Especialización en Desarrollo Económico y Maestría Profesional en Desarrollo Económico. Ha sido presidente de la Asociación Brasileña de Investigadores en Historia Económica entre 2011 y 2013. Fundó y lidera el Núcleo de Pesquisa en Economía Empresarial. Su labor investigadora se centra en el campo de la economía, historia e internacionalización de empresas. De sus publicaciones destacan *Sucessão e sucesso nas empresas familiares; Internacionalização de empresa brasileiras. Teoria e experiências, y Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização* (esta última en colaboración con Elson R. Souza).

CARLOS DÁVILA L. DE GUEVARA, profesor emérito de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia), institución a la que ha estado vinculado durante más de cuatro décadas, y de cuyo Consejo Superior es miembro honorario. Es, asimismo, director del grupo de investigación Historia y Empresariado (GHE). Ha publicado como autor, coautor o editor numerosos libros sobre historia empresarial de Colombia y América Latina, el último en coautoría, *Business goals and social commitment. Shaping organizational capabilities-Colombia's Fundación Social, 1984-2011*, es de 2014. Sus artículos y capítulos han aparecido en revistas académicas y libros publica-

dos en Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Australia, España, Suiza, Argentina, Colombia, México y Perú.

PABLO DÍAZ MORLÁN, doctor en Económicas por la Universidad del País Vasco, licenciado en Económicas y Geografía e Historia con especialización en la historia de las empresas y los grupos familiares españoles, es profesor de Historia Económica de la Universidad de Alicante y dirige el Grupo de Historia Empresarial de la misma universidad. Sus líneas de investigación actuales se centran en la historia de la siderurgia europea y en los intereses y los grupos de presión en el Protectorado de Marruecos. Autor de siete libros y cuarenta artículos y capítulos de libro sobre empresarios, empresas y grupos familiares españoles.

ALLAN DISCUA CRUZ, doctor en Gerencia por la Universidad de Lancaster, Reino Unido, es DESE en Economía de la Empresa en la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha obtenido las maestrías en Manufactura por la Universidad de McGill (Canadá) y en Administración de Empresas por la Universidad de New Haven (EE.UU.) e Ingeniería Industrial y de Sistemas por la Universidad Tecnológica Centroamericana (Honduras). Sus áreas de investigación son las familias empresarias y el proceso de diversificación de empresas familiares. Ha publicado en *Business History*, *Journal of Family Business Strategy*, *Entrepreneurship & Regional Development* y *Entrepreneurship Theory and Practice*.

CARLOS EDUARDO DRUMOND, licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Estatal de Feira de Santana y máster y doctor en Desarrollo Económico en el PPGDE-UFPR, es profesor del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad del Estado de Santa Cruz (UESC), Bahía, Brasil. Asimismo es profesor de máster en Economía Regional y Políticas Públicas en la UESC. Sus áreas de estudio son la teoría económica, economía internacional, macroeconomía y microeconomía de la empresa.

PALOMA FERNÁNDEZ PÉREZ, doctora en Historia por la Universidad de California en Berkeley, es profesora de International Business History y Empresa Familiar en la Universidad de Bar-

celona, y miembro del Consejo de la European Business History Association. Ha obtenido el Premio ICREA Academia en 2008 y en 2013 en reconocimiento por su investigación. Sus estudios han contribuido al conocimiento comparado de las familias empresarias en economías en desarrollo del pasado y el presente bajo una perspectiva teórica interdisciplinar. Es editora con M. B. Rose de *Innovation and entrepreneurial networks in Europe* (2010), con C. Lubinski y J. Fear de *Family multinationals* (2013) y con A. Colli de *The endurance of family businesses. A global overview* (2013). Es coeditora de la revista *Business History* y ha publicado *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo* (2013). Es editora jefe del Journal of Evolutionary Studies in Business, un nuevo portal.

LOURDES FORTÍN, doctora en Ciencias Administrativas, es máster en Administración de Empresas, con especialización en Comercio y en Teología Espiritual por la Universidad Católica de Honduras. Sus estancias de larga duración en el extranjero incluyen la maestría en Administración de Empresas en Monterrey, México (actualmente) y en la Universidad de California, Los Ángeles (EUA). Sus investigaciones se concentran en el área de pequeñas y medianas empresas, familia y empresas familiares.

CARMEN GALVE GÓRRIZ, doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza, es profesora titular de Organización de Empresas y acreditada a catedrática de universidad. Ha sido directora de la Cátedra de Empresa Familiar. Sus líneas de investigación se centran en la influencia de los grupos de interés (*stakeholders*) en la eficiencia privada y social de las organizaciones, en el gobierno corporativo, estrategias de crecimiento y en la empresa familiar. Ha publicado trabajos de investigación en revistas académicas de prestigio de ámbito nacional e internacional.

ERICK GUILLÉN MIRANDA, máster en Administración de Empresa (MBA) con especialización en Comercio por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología en Costa Rica. Es profesor de Estrategia Empresarial del Instituto Tecnológico de Costa Rica

y miembro fundador de la Cámara Costarricense de Empresas Familiares (CACEF). Su aproximación a la temática empresas familiares ha sido vivencial, pues dirige un grupo de empresas familiares en su país. Además, a través de CACEF, ha buscado crear cultura en las empresas familiares para que se profesionalicen, desarrollen buenas prácticas, prevean conflictos y aumenten la longevidad de dichas empresas.

ALEJANDRO HERNÁNDEZ TRASOBARES, licenciado en Administración y Dirección de Empresas y doctor en el área de Organización de Empresas, es profesor en la Universidad de Zaragoza. Ha participado en múltiples congresos nacionales e internacionales relacionados con sus principales áreas de investigación: el estudio de las empresas y grupos empresariales familiares, las estrategias de crecimiento y diversificación de los grupos empresariales familiares, así como la caracterización de las empresas más dinámicas, también denominadas empresas gacelas. Ha publicado en diversas revistas nacionales e internacionales.

JOSÉ MARÍA LAS HERAS, magíster en Desarrollo Económico por el Programa de Posgrado de la Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil (UFPR-2013) y licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina (UNC-2009). Es miembro del consejo directivo del periódico septuagenario *Comercio y Justicia Editores* (Córdoba, Argentina), publicación especializada en la temática jurídico-económica, financiera, tributaria y comercial. Sus investigaciones están orientadas hacia el desarrollo económico, la economía social y la historia de las empresas.

JUAN CARLOS LEIVA BONILLA es doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia. En la actualidad es profesor catedrático de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Sus áreas de interés académico son el espíritu emprendedor, la creación de empresas y el aprendizaje emprendedor, temas sobre los que ha publicado artículos científicos y libros. Es director de la revista científica *Tec Empresarial* (indexada en Latindex, Clase, e-Revistas, Dialnet).

Posee, además, experiencia dirigiendo programas de fomento al espíritu emprendedor, así como un centro de incubación de empresas.

ANDREA LLUCH es doctora en Historia por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Ha realizado estudios posdoctorales en la Harvard Business School (2006-2007) y en la actualidad es investigadora adjunta en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas desde 2008 y profesora titular en la Universidad Nacional de La Pampa desde 2013. Es *associate researcher* en el DRCLAs-Harvard University desde 2009. Ha sido investigadora asociada, directora del Centro de Estudios de Historia y Desarrollo de Empresas en la Universidad de San Andrés entre 2010 y 2013 y *faculty research fellow* en la Harvard Business School (2008-2009). Ha editado varios libros y publicado artículos en revistas nacionales e internacionales, así como capítulos de libros sobre temas vinculados a historia empresarial y económica de Argentina y América Latina en el siglo xx. Es coeditora con Geoffrey Jones, de *El impacto histórico de la globalización: empresas y empresarios* (2011).

JON MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, doctor en Administración de Empresas por el IESE en Barcelona, Universidad de Navarra, realizó estudios posdoctorales en el MIT, Boston. En la actualidad es profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarrur Banna, en el ESE Business School, Universidad de los Andes, Santiago, Chile. Ha sido *visiting professor* o *visiting scholar* en varias universidades y escuelas de negocios en Estados Unidos y Europa, entre ellas Harvard, UCLA, INSEAD e IE. También ha colaborado como miembro del consejo de administración y/o asesor de más de un centenar de empresas gestionadas por familias en varios países de Latinoamérica. Se ha especializado en temas de empresas familiares y ha publicado dos libros y varios artículos en periódicos internacionales.

MARTÍN MONSALVE ZANATTI es doctor y magíster en Historia por la Universidad de Stony Brook (SUNY). En la actualidad es profesor del Departamento Académico de Humanidades de la

Universidad del Pacífico y director de *Apuntes, Revista de Ciencias Sociales*, editada por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Ha trabajado en temas relacionados con la historia política del Perú del siglo XIX. Actualmente investiga la historia de la empresa y los negocios en Perú. Sus publicaciones más recientes son el artículo «La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas», en coautoría con David Wong y Carlos Parodi (2014), y la edición del libro *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina* (2014).

NURIA PUIG es profesora de Historia e Instituciones Económicas en la Universidad Complutense de Madrid y profesora visitante en la Universidad Estatal de Ohio. Su investigación actual está centrada en los efectos a largo plazo de la inversión directa extranjera en España y en la estrategia y organización de grupos y fundaciones empresariales en perspectiva comparada. Forma parte de los consejos editoriales de *Business History Review*, de la *Revista de Historia Industria, Economía y Empresa* y del consejo de la Asociación Española de Historia Económica. Ha publicado, con Marta Rey, «Globalisation and the organisation of family philanthropy: A case of isomorphism?», en la *Business History Review* (2013).

CONCEPCIÓN RAMOS es doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Católica de Honduras y máster en Administración de Empresas especializada en Finanzas por la Universidad Católica de Honduras. Asimismo es doctor en Medicina y Cirugía por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Su área de investigación se centra en procesos de reforma del sector de la salud en Honduras y la descentralización y modelos alternativos de gestión de los servicios asistenciales.

CLAUDIA RAUDALES, doctora en Ciencias Administrativas, máster en Gestión de la Calidad Total y maestría en Recursos Humanos (México), es máster en Recursos Humanos y licenciada en Psicología por la Universidad Católica de Honduras. Sus áreas de investigación son la línea de comportamiento en el área de familia y psicología en sus diferentes aplicaciones: social, industrial, clínico-familiar, educativa.

JAVIER VIDAL OLIVARES, doctor por la Universidad de Valencia, es catedrático de Historia e Instituciones Económicas en la Universidad de Alicante. Ha sido becario Salvador de Madariaga en el Instituto Universitario Europeo de Florencia, *research fellow* en el Instituto de Investigaciones Históricas de la Universidad de Londres y profesor visitante en la Universidad de Buenos Aires, en el Centro de Estudios de Historia y Desarrollo de Empresas de la Universidad de San Andrés (Argentina) y en el Centro Interdisciplinario en Ciencias y Humanidades de la UNAM (México), en la Universidad de los Andes (Bogotá). Ha sido *assistant editor* del *Journal of Transport History*, y vicepresidente de la International Association of Railway History, del Consejo Asesor de la *Revista de Historia de la Economía y Empresa* y del *Anuario del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo*, Universidad de Buenos Aires. Sus campos de especialización son la historia económica del transporte, la historia empresarial regional española y la de América Latina. Ha publicado varios libros y más de cincuenta artículos y capítulos de libros en editoriales y revistas nacionales e internacionales de prestigio.

