

**Araceli Almaraz y Luis Alfonso Ramírez
(coords.), *Familias empresariales en México.
Sucesión generacional y continuidad en el
siglo XX. El Colegio de la Frontera Norte,
México, 2016, 333 pp.***

Gladys Lizama Silva*

2 de agosto de 2017

“**A**L escuchar las palabras ‘empresa familiar’ usualmente pensamos en el restaurante a la vuelta de la esquina administrado por un matrimonio, o la tintorería local que ha estado en la misma familia por generaciones. Pero algunas de las compañías más grandes del mundo y de las marcas más conocidas, como [la] BMW [Bayerische Motoren Werke] [familia Quandt] y Walmart [familia Walton], tienen raíces familiares profundamente arraigadas”.¹ La cita anterior refiere la importancia que tiene hoy el libro que reseño sobre las familias empresariales mexicanas coordinado por Araceli Almaraz y Luis Alfonso Ramírez, que remite a los tejidos empresariales y productivos con alcance regional, nacional e internacional de algunas familias empresariales en el siglo XX, que dicho sea de paso siguen en pie en el XXI.

La tesis que atraviesa los siete estudios presentados en el libro se sintetiza así, cito: “la familia [empresarial] es una organización que se adapta a las exigencias del contexto [histórico], y que al tratarse de empresas familiares, la sucesión [familiar] se convierte en un mecanismo de adaptación diferenciado pero que hace posible que las siguientes generaciones conformen nuevos negocios y por ende den lugar a la configuración de familias empresariales” (p. 11). En esa tesitura el objeto de estudio en todos los casos son la empresa familiar y las familias empresariales exitosas y, por supuesto, la indagación de su continuidad en el tiempo.

*Universidad de Guadalajara, México.

¹Peterson-Whithorn, Ch. (abril 23, 2015). *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/#gs.S2YIBSM>

A fin de lograr los objetivos cada autor o autora centran la descripción, análisis e interpretación en: la actualidad de las empresas (siglo XXI), la permanencia e influencia de las redes de parentesco en la organización social y como el proceso de globalización ha fortalecido y fortalece estos vínculos. No todas las familias empresariales tuvieron el mismo modelo de expansión y crecimiento y los valores que campean entre ellas son: cuidar las redes de parentesco directas e indirectas que se entremezclan en la interacción social y los intercambios económicos, la cooperación, la solidaridad, el mantenimiento del prestigio social, la lealtad y la competencia.

El trabajo de Araceli Almaraz propone y concentra la mayor parte de los conceptos y planteamientos teóricos propios y contenidos en los capítulos presentados en el libro. De todos ellos, destacaré los más importantes: empresa familiar y familia empresarial. Esquemáticamente ambos conceptos se los puede estudiar desde dos perspectivas, una “económica-institucional” y la otra “socioparental”, al respecto cito: “[son] organizaciones constantes de las sociedades [...] inmersas en relaciones de mercado y se han mantenido por siglos en todo tipo de culturas; [no] han sido sustituidas por la globalización ni por las nuevas condiciones del capitalismo en el siglo XXI; por el contrario, los arreglos entre familia y empresa son cada vez más numerosos y comunes” (p. 17). Es decir, la empresa familiar y las familias empresariales distan de desaparecer y su fuerza radica en rasgos estructurales que provienen del siglo XIX, a saber, los lazos de parentesco de consanguinidad y espirituales pero también los vínculos formales sujetos a la legislación vigente como contratos, compraventas de bienes inmuebles, acciones, fianzas, compraventas, sociedades.

Otros conceptos importantes para la discusión en el estudio de las familias empresariales y contenidos en los diversos capítulos son: tejido empresarial, tejido productivo, dueñez, empresa madre, endogrupo, capitalismo paria, formación empresarial, patrimonialización familiar y generación empresarial epocal, que por supuesto no los voy a desarrollar porque sería quitarle el encanto a la lectura que ustedes harán de este libro y porque el espacio no lo permite. Sí diré que son de enorme importancia y trascendencia para los estudiosos que se dedican a investigar e historiar empresas familiares, familias empresariales y evolución de fortunas familiares. No exagero en recalcar que este libro y *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo* (Fundación Bancomer, 2015), coordinado por Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch, son de lectura obligatoria y constituirán por un buen tiempo la novedad teórica metodológica de los estados del arte de estudios de familias empresariales en México e Iberoamérica.

¿Qué faltó definir? En los artículos que reseño no encontré un concepto de familia, pienso que es necesario hacerlo por ello intento la siguiente: primero aclaro que la polisemia del concepto familia es un problema pues cualquier definición

que enuncie excluye otras que pueden tener más o igual importancia; no obstante, la literatura coincide en que la familia de elite en los siglos XIX y XX, fue una institución básica de la sociedad mexicana, que generó vida, que educó para tener buenos ciudadanos, que elaboró un tejido de relaciones sociales, económicas y políticas útiles al sostenimiento de la misma, que proporcionó valores y normas sociales; además, se inmiscuyó en el ámbito de la producción de recursos y mercancías para generar riqueza familiar, anidó afectos, amores, solidaridades, lealtades, desencuentros y odios; asimismo, la familia de elite creó símbolos, formas de convivencia y estilos de vida, en fin, se estructuró con lazos sanguíneos y políticos indestructibles con base en la endogamia. Finalmente, es irrefutable que para tener éxito y mantener los negocios al alza es crucial e indispensable crear y desarrollar vínculos fuertes con el poder político, podría establecerse casi como constante que ninguna familia empresarial mantiene fama, notoriedad y éxito si no atiende el lazo con el aparato de estado, sea a nivel estatal o federal.

Todos los trabajos se inscriben en la concepción de familia extensa. Esta perspectiva hace posible afirmar y consolidar el análisis de la familia empresarial. Las generaciones que se historian no necesariamente son continuadas por alguno de los hijos del fundador, puede ocurrir que entran a tallar primos, cónyuges, tíos o conuños. Entonces, en esta familia extensa es clave y decisiva la red de lealtades internas y, a su vez, la fuerza de la identidad endógena familiar.

Por si faltara, los estudios presentados en *Familias empresariales en México* muestran teórica y empíricamente que las familias empresariales son en la actualidad competitivas y modernas como organizaciones económicas, y comprueban que lejos de ser ajenas a la globalización se insertan en ella a través de diversos modelos, que “la evolución hacia los grandes corporativos tampoco refiere la desaparición de la estructura familiar en la organización empresarial” (p. 328).

Los autores y autoras se ocupan de narrar y explicar la historia concreta, que la documentación permite, de tres, cuatro y hasta cinco generaciones de una familia empresarial, principalmente en el siglo XX, cuyos orígenes datan de fines del XIX y prolongan su influencia en el XXI, ellas son: los Zambrano en Monterrey; los Ponce y los Abraham con centro en Yucatán; los Coppel con núcleo en Sinaloa; los Salinas, de origen regiomontano pero trasladados y avecindados en Ciudad de México, rivales que superaron a los Coppel, y por último las generaciones epocales de Sinaloa, principalmente durante el siglo XX, dedicadas en su mayoría a los negocios agrícolas. Todas estas familias empresariales rebasan los límites locales y regionales donde nacen, desarrollan, influyen y transforman; algunas se expanden a escala internacional. Familias empresariales que, a nivel de hipótesis, pueden ser consideradas una muestra de las que constituyeron las elites económicas regionales pero también nacionales; todas son historias alejadas de las estructuras sin que por ello olviden que una fortuna familiar se forja con estrategias que se ven en la larga duración y que cada autor o autora muestra de-

talladamente. Los ámbitos de negocios de estas familias empresariales del XX son en todos los casos diversificados, situación que evidencia un matiz estructural que se observa también en los grandes empresarios del siglo XIX.

Mario Cerutti en “Los Zambrano (en y desde Monterrey). Perfil y protagonismo de una influyente familia empresarial”, expone y analiza el devenir de la familia Zambrano, que operó desde el último tercio del siglo XIX en la zona transfronteriza del noreste mexicano con el sur de Estados Unidos. Muy pronto, después de la revolución de 1910, además de participar como accionistas en más de 60 empresas, se concentraron en la producción de cemento, de donde se creó CEMEX (Cementos Mexicanos S. A.), empresa que aprovechó el crecimiento producto de la industrialización y el *boom* petrolero (1950-1970). CEMEX se expandió, llevó a su nido casi todas las empresas cementeras del país hasta transformarse en la única empresa global mexicana de hoy, con operaciones en varios países de América Latina y el mundo, entre ellos Chile, España, Filipinas, Indonesia, Estado Unidos y con ventas en China. PROEZA (Pro Empresas Zambrano) es la otra gran empresa comandada por la familia Zambrano, que empezó en 1956 como Manufacturas Metálicas Monterrey, luego se expandió a la fabricación de partes de la industria automotriz, en 1980 creó un *holding* multidivisional que concentró cuatro grandes áreas de operación: automotriz, fundición, jugos y frutas y tecnología de la información. PROEZA también se situó como una empresa internacional con negocios en Argentina, Australia, Brasil, China, Tailandia, Venezuela, Alemania, India, Japón, Inglaterra, Estados Unidos y México.

Dulce María Sauri Riancho en “Los Ponce de Yucatán: sobrevivir al henequén”, se ocupa de contar la historia de cinco generaciones de la familia Ponce, cuyo origen de fortuna estuvo en la explotación del henequén a fines del siglo XIX y comienzos del XX. En 1900, cuando esta fibra pierde importancia en el mercado internacional, los Ponce ya habían diversificado sus negocios al crear la Cervecería Yucateca, que se transformó en la gran empresa familiar surtidora de cerveza en todo el sureste mexicano, hasta su venta en 1979 a Cervecería Modelo. Adicionalmente, en 1934, impulsan la creación del Banco de Yucatán S. A., e incursionan con éxito en la industria refresquera. Una gran oportunidad para la ampliación de los negocios de esta familia fue la creación y surgimiento de Cancún, porque fue allí donde sus plantas embotelladoras de refrescos, refrigeración y producción de envases crecieron a límites insospechados hasta lograr una total integración vertical de todos sus negocios, que incluyó desde saborizantes hasta la transportación de productos, incluyendo el servicio de mantenimiento de vehículos. La última y quinta generación actual, Grupo Bepensa, S. A. de C. V. se ha concentrado en la industria refresquera, también con gran éxito.

Luis Alfonso Ramírez en “El cedro y la ceiba. La extraordinaria y venturosa historia de una familia de empresarios libaneses en tierras mayas”, narra el curso de vida de la familia Abraham, una gran empresa familiar que logra desarro-

llar una familia empresarial extensa de envergadura, con fuerza para perdurar en el tiempo y mantener la continuidad mediante un modelo prioritariamente patriarcal sobre el gerencial. Su *hinterland* de influencia fue el sureste de México con centro en Mérida, Yucatán. A diferencia de otras familias empresariales estudiadas en este libro, ésta tiene agregado un símbolo significativo: la fuerte identidad étnica, crucial para el forjamiento de indestructibles lazos de parentesco, compadrazgo, lealtad y solidaridad, que también están presentes hasta hoy en todos los negocios que emprenden. En 1921, los primeros libaneses de apellidos Dáguer recibieron al matrimonio Massad Abraham y Salima Dáguer –como siempre han operado las cadenas migratorias. Ellos, como sucedió con sus antecesores, transitaron de ser inmigrantes pobres que empezaron desde el comercio ambulante, casa por casa hasta el comercio establecido. Luego expandieron los negocios hacia otras actividades económicas. Pero fue el comercio de textiles al mayoreo y las cadenas de supermercados los que consolidaron a los Abraham como la gran empresa familiar de hoy.

María Eugenia Romero en “Del pequeño almacén a los negocios financieros. Tres generaciones exitosas de una familia empresaria: Grupo Coppel, 1940-2010”, nos lleva de la mano desde el inicio del pequeño almacén de los Coppel en Mazatlán –judíos de origen polaco–, a la gran notoriedad de hoy. Esta familia empezó con la curtiduría y fabricación de zapatos en los inicios del porfiriato, luego pasó a la producción de aceite, jabones, pesca de camarón, congeladoras de productos marítimos, para recalar finalmente en el negocio de grandes tiendas comerciales orientadas a sectores medios, donde han sido absolutamente exitosos. De manera simultánea con el gran comercio, los Coppel han desarrollado una significativa actividad financiera centrada en el segmento pobre de la sociedad que no fue ni es atendido por las grandes corporaciones bancarias y financieras nacionales

A su vez, Lylia Palacios en “Grupo Salinas. Formación empresarial de cuatro generaciones”, historia el camino del actual grupo comandado por Ricardo Salinas Pliego desde que comenzó fabricando camas de metal desde 1906, para luego ampliarse con la fundación de almacenes o tiendas departamentales, hasta la implementación de servicios financieros a través de ELECTRA, destinados también al segmento de bajos recursos de la sociedad mexicana y su expansión hacia el sector de medios de comunicación, con lo cual, este grupo familiar empresarial como corporativo es, de los estudiados, uno de los más exitosos y también de alcance nacional e internacional. A diferencia de los otros grupos familiares, los Salinas empezaron con una sociedad de dos conuñados: Benjamín Salinas Westrup y Joel Rocha, que luego de buenos resultados involucraron a las dos familias, que más tarde en los años 70 y 80 crearon una de las tiendas departamentales más famosas de esa época a escala nacional. En la actualidad la cabeza de este grupo empresarial, Ricardo Salinas Pliego, comanda Televisión Azteca –segunda tele-

visora después de Televisa– y cotiza en la Bolsa. Como “formación empresarial” este grupo ha sabido reunir en sí mismo la acción “individual, la empresarial y la corporativa”.

El trabajo de Arturo Carrillo titulado “Familias empresariales en el sector agrícola en Sinaloa durante el siglo XX”, se diferencia de los anteriores porque se centra en generaciones de familias empresariales –apelando a las ideas de Foster (2013) y Ortega y Gasset (1951)–, del sector agrícola de Sinaloa en el siglo XX, sin olvidar que antes también tenían sus actividades productivas diversificadas. “Carrillo identifica cinco generaciones empresariales [sinaloenses] desde fines del siglo XIX hasta la actualidad” (p. 33), donde más que familias las considera grupos de familias. La particularidad de todas ellas es que los negocios y empresas están centrados en la agricultura y agroindustria. Hoy por hoy su gran mercado es Estados Unidos.

Llamó profundamente mi atención saber cuáles son las fuentes bibliográficas y teóricas originales del concepto familias empresariales. El artículo de Araceli Almaraz proporciona una buena síntesis, sin embargo, creo que faltaron algunos textos que utilizaron y definieron este concepto que datan de finales de los años noventa y principios del siglo XXI, cito al respecto los siguientes: *Innovative forms of organizing*, de 2003, con siete editores, entre los cuales está Lief Melin; *Handbook of research on family business* (2013), cuyos editores son Kosmas X. Smyrniotis (Melbourne, Australia), Panikkos Zata Poutziouris (Manchester Business School), y Sabine B. Klein (European Business School, Alemania); *The SAGE Handbook of Family Business* (2014), cuyos editores son Lief Melin, Mattias Nordqvist y Pramodita Sharma, y finalmente *Theoretical perspectives on family businesses* (2015), editado por Mattias Nordqvist, Lief Melin y Gershon Kumeto, de la Jönköping University. En todo el libro sólo un texto menciona uno de los trabajos anteriores, ella es Lylia Palacios, en páginas 246 y 247.

Otro rasgo a destacar son las fuentes. Todos los artículos tienen un gran valor porque están contruidos sobre fuentes primarias, muchas de ellas utilizadas por primera vez. Se cuentan archivos públicos y privados, revistas, periódicos, informes de Hacienda, protocolos notariales, informes bancarios y financieros (Bancopel, Electra, Bolsa de Valores). Además, menciono que tanto autores como autoras realizaron importantes entrevistas a algunos sujetos en estudio.

Las metodologías de trabajo de cada uno de los artículos son diversas, sin embargo, todas confluyen en que el sujeto de estudio es colectivo, sin que por ello se deje de lado al individuo. Todos a través de distintos caminos evidencian que las redes de parentesco son fundamentales en los negocios que emprenden y desarrollan las familias empresariales. Es más, Araceli Almaraz menciona que se resalta con claridad cómo las relaciones de parentesco se entrelazan con el mundo de los negocios. A su vez usando diferentes o múltiples vías constatan que hubo y hay una organización empresarial de continuidad en los negocios de cada familia,

a pesar que pudo haber conflictos, desavenencias al interior de los grupos, éstos se mantuvieron en el tiempo. Como apunté líneas arriba, los vínculos políticos creados, desarrollados y cultivados por las familias empresariales del XX es un estructural que viene del siglo XIX y que si se es flexible se puede rastrear desde la época colonial. No hay elite económica exitosa sin relaciones con el poder político, sea en el Congreso o la cúpula del Ejecutivo. Todos estos vínculos están muy bien documentados por los autores y autoras.

Me pregunto ¿cuáles fueron los factores de éxito? ¿Sólo estuvo en la constitución de una gran familia empresarial que cuida la sucesión generacional y mantiene con ello la continuidad en el tiempo? O, también hay nichos de mercado y productivos que facilitan el éxito o la capacidad para mover capital de un sector a otro, cuando el anterior fracasa. O las coyunturas económicas políticas y culturales les jugaron bien a estas familias empresariales. ¿Qué más las hace triunfadoras? La astucia, arriesgar, protección política, seguridad, el olfato ¿todo junto? Queda claro que el factor étnico fue y es decisivo e influye en el éxito de las familias empresariales libanesas. Asimismo la educación media y superior nacional o extranjera también fue básica en el éxito

Como puede darse cuenta el lector, las propuestas de Alfred Chandler (1977) para el estudio de la empresa moderna parecen ser carentes de sentido si se aplican *raja tabla* a las empresas mexicanas, pues la modernización no eliminó las familias empresariales ni éstas se han negado, por ejemplo, a crear consejos de administración o metodologías muy modernas para organizar y dirigir sus empresas. De igual forma la familia empresarial ha sabido permear las jerarquías gerenciales nuevas, con lo que supera exitosamente el problema de la transmisión del conocimiento para el manejo de una empresa. Este libro tampoco se contrapone a la teoría chandleriana, muy por el contrario, anima a estudiar y tenerla en consideración pero sin perder de vista que la familia en México y Latinoamérica aún es la piedra angular de los grandes negocios empresariales, y por lo tanto los modelos empresariales modernos surgidos en estos espacios tienen un anclaje familiar sólido y muy vivo

A fin de tener un punto comparativo del nivel de riqueza de las seis familias examinadas y estudiadas por diferentes autores y autoras, enlisto las que la revista *Forbes* señala como las de mayor fortuna de México en 2017, a saber: Carlos Slim (Inbursa, AMX, Grupo Carso y sexta más grande del planeta), Germán Larrea Mota Velasco (Grupo México), Alberto Baillères González (Industria Peñoles, Palacio de Hierro), María Asunción Aramburuzabala (Tresalia, Abilia), Eva Gonda de Rivera y familia (Comercio al detalle y embotellado y distribución de bebidas), Juan Francisco Bekmann Vidal (Industria de bebidas), Juan A. González Moreno y familia (Sector financiero e industria del consumo), Daniel Servitje Montull y familia (Industria de alimentos), Jerónimo Arango Arias (Fortuna personal con antecedentes en comercio al detalle) y Ricardo Salinas Pliego

(Comercio minorista, servicios financieros y telecomunicaciones).² De ellas el libro que reseño estudia solo una: al grupo Salinas; o sea, las familias empresariales investigadas y analizadas en el libro son montos de capital con menor cantidad de ceros a la derecha.

²*Forbes* (abril 19, 2017). La lista *Forbes* de los mexicanos más ricos en 2017. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-lista-forbes-de-los-mexicanos-mas-ricos-en-2017/>