

CÁTEDRA CORONA

21

La última globalización
y el renacer de los grandes
negocios familiares en el mundo

PALOMA FERNÁNDEZ PÉREZ

© 2012, Universidad de los Andes
Facultad de Administración
Cátedra Corona

Comité de Investigaciones y Publicaciones
Facultad de Administración

Luis E. Bernal
Decano (e)

Francisco Azuero
Director

Carlos Dávila L. de Guevara
Profesor titular

Clemente Forero Pineda
Profesor titular

Henry Gómez Samper
Profesor

Carlos Pombo Vejarano
Profesor asociado

Manuel Rodríguez Becerra
Profesor titular

Elvira Salgado Consuegra
Profesora asociada

Carlos Trujillo Valencia
Profesor asociado

Natalia González
Asistente de investigación

Piedad Salgado Camacho
Coordinadora administrativa

Calle 21 No. 1 - 20, Edificio SD, Bogotá
Tels. 3324555 Fax: 3324551
<http://administracion.uniandes.edu.co/publicaciones>

Edición, corrección de estilo,
armada electrónica y prensa:
Proceditor
proceditor@yahoo.es

ISSN: 1657-477X

Primera edición
Bogotá, junio de 2012

Prólogo

La serie Cátedra Corona incluye algunas de las presentaciones de profesores extranjeros de reconocida trayectoria en la comunidad académica internacional que visitan la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes por un período corto de tiempo, gracias a los fondos donados por la Organización Corona en 1996 para financiar la cátedra que lleva este nombre.

A lo largo de estos años, el programa Visitantes Distinguidos Cátedra Corona ha permitido obtener un valioso intercambio de experiencias investigativas y docentes de carácter renovador y estimulante en la labor académica de la Facultad. Asimismo, ha fortalecido las vinculaciones con la comunidad académica internacional en las diferentes áreas de la administración y ha recibido retroalimentación sobre su orientación, problemas y planes futuros.

El trabajo desarrollado por los profesores invitados es planeado por el área respectiva de la Facultad, de manera que constituya el inicio de relaciones de largo plazo, mediante proyectos de investigación conjuntos y períodos más extensos como profesores visitantes.

CÁTEDRA CORONA 21

El programa también promueve el viaje de profesores de la Facultad a instituciones académicas extranjeras para fortalecer las líneas investigativas de la Facultad y para que estos creen relaciones de largo plazo con colegas en aquellas instituciones.

Con más de ciento cincuenta investigadores provenientes de diferentes universidades norteamericanas, europeas, asiáticas, australianas y latinoamericanas en países como Estados Unidos, Francia, Inglaterra, España, China, India, Australia, Argentina, Brasil, México y Venezuela, esta serie de publicaciones es el testimonio editorial de su valioso aporte. Este vigésimo primer número presenta un libro original escrito especialmente para la Cátedra Corona por la profesora Paloma Fernández, que incluye la conferencia pronunciada ante estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y ante empresarios miembros del Capítulo Colombiano del Family Business Network.

*Comité de Publicaciones
Junio de 2012*

Contenido

	Prólogo	iii
	Introducción	1
I.	El estudio sobre grandes familias empresarias y grandes empresas familiares en las últimas cuatro décadas	5
II.	Una nueva comparación internacional de los mayores negocios familiares de nueve países desarrollados y emergentes antes de la crisis	10
III.	El caso de las grandes familias empresarias estadounidenses en la década de 1970. Nuevas familias, nuevas estrategias	45
IV.	Creación y transferencia de emprendeduría en grandes familias de negocios de China, Brasil y México	62
	Referencias	88



Agradecimientos

Esta investigación ha recibido el apoyo del proyecto de investigación público español ECO2008-00398/ECON y del premio Icrea 2008 del Instituto Catalán de Investigación y Estudios Avanzados (Icrea). Sin este apoyo no habría podido contar con la ayuda técnica y el ánimo de excelentes colaboradores de investigación, como María Fernández Moya, Hui Li, Amelia Ramírez, Xavi García, Carlos Joanell Rosas, Jaime López y Saskia Portillo. En distintos momentos de la investigación, distinguidos colegas aportaron con generosidad ideas, comentarios, bibliografía, datos o apoyo, particularmente Zhang Weijiong, Alfredo Pastor, Carles Sudrià, Miguel Ángel Gallo, Josep Tàpies, Lourdes Casanova, Geoffrey Jones, Mary B. Rose, John Davis, Christina Lubinski, Jeffrey Fear, Andrea Colli, Margrit Müller, Vipin Gupta, Matthias Kipping, Mario Cerutti, Carlos Dávila y María Inés Barbero.



Introducción

La globalización no es un proceso reciente, sino tan antiguo como la historia de la humanidad. Siendo rigurosos, el proceso mismo de difusión del Homo sapiens desde algunos enclaves centrales en África, Europa, Asia y América fue la primera gran oleada de globalización de la historia.

Sin embargo, la historia económica tiende a hablar de globalización como un proceso de flujo mundial de factores de producción que aceleraría el crecimiento de la riqueza en algunos territorios del planeta y la desigualdad en general en el mundo, con una primera gran fase que habría ocurrido en el último tercio del siglo XIX y primeros años del XX. Historiadores y economistas no se ponen de acuerdo sobre cuál sería la siguiente fase en este proceso, pero sí en que la última gran etapa de aceleración en el movimiento mundial de conocimiento y factores de producción ocurrió a partir de la década de 1980.

La historia empresarial tiende a subrayar que, precisamente, entre la primera y la última gran fase globalizadora se consolidó un modelo exitoso de organización de los negocios internacionales caracterizado por grandes corporaciones dirigidas por profesionales, con un accionariado disperso en Estados Unidos y Japón y con tendencia a la concentración en el resto del mundo. Lo que habría dominado los negocios en el mundo antes de la consolidación de esta gran corporación y a partir de la década de 1980 habrían sido pequeñas y medianas empresas, negocios familiares, y redes y grupos empresariales, sobre cuya historia y papel de conjunto en la economía hay mucho escrito para el período anterior al siglo XX y poco para los últimos treinta años.

En este libro se presentan varios análisis que muestran la importancia que en las últimas cuatro décadas ha adquirido la gran empresa familiar y los grandes negocios controlados total o parcialmente por familias en países desarrollados y emergentes. Se afirma que este tipo de negocios ha experimentado un auténtico renacer en el mundo. En opinión de algunos economistas e historiadores de empresa, los grandes negocios familiares han llevado a cabo una revolución silenciosa a lo largo del siglo XX, que habría consistido en aprender nuevos modos organizacionales, conectarse (con profesionales, otras empresas y familias) para expandir sus negocios en una economía global, asociarse como empresas familiares

para defender sus intereses ante instituciones políticas y reconocer que el control de un negocio puede ejercerse sin tener la plena propiedad de este y disfrutar de dicha propiedad externalizando tal control.

Definiciones antiguas sobre lo que era un negocio familiar tendían a unir propiedad y control. Sin embargo, la globalización de los últimos treinta años y el aumento y difusión de formas modernas de organización de grandes empresas diseminaron en el mundo, en países periféricos y emergentes, algo que de forma pionera se había hecho en los Estados Unidos en el siglo XIX y de forma mucho más elaborada y compleja a partir de la década de 1970: el aumento de la separación entre propiedad y control, y sobre todo la profesionalización de tres áreas centrales que intervienen en la supervivencia y crecimiento de una familia empresaria en el largo plazo: el control del negocio, la gestión de la familia y la planificación de la imagen mediática del negocio y la familia ante la sociedad.

Hoy día un negocio familiar se caracteriza —y es la definición adoptada en este libro, siguiendo a Gallo, Ward, Davis y Sharma— por la combinación flexible de recursos tangibles e intangibles que realiza una familia a lo largo de varias generaciones con el objetivo de perdurar en el tiempo. Esa combinación, según el estadio de desarrollo de la familia, del negocio y de los recursos, puede concretarse jurídicamente en forma de empresa reconocida en los códigos mercantiles de cada país. Puede también concretarse, *de facto*, en una coordinación temporal de participaciones amplias o reducidas en una variedad de negocios legalmente independientes, formando grupos cuya concreción jurídica es tan volátil como la capacidad de los bufetes de abogados y los registros mercantiles de registrarla hoy, gracias a las modernas tecnologías de información y comunicación. Actualmente, en realidad, no puede darse una definición legal o jurídica de empresa familiar, porque los bufetes y las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) permiten que en cuestión de días un negocio familiar cambie tan rápido en su organización formal, que sea imposible, salvo con alta inversión de investigación, rastrear toda su evolución y participaciones. A la familia, sin embargo, y a sus miembros, sí se les puede estudiar, a menudo porque la familia emprendedora que tiene interés en perdurar quiere que la sociedad la conozca, la valore y la tenga en cuenta. Cuanto mayor es el deseo de perdurar, tanto mayor es la necesidad y la voluntad de influir en el diseño de futuras reglas del juego que afecten la marcha de la familia y los negocios. Y este hecho permite visibilizar, a menudo cualitativamente, la organización de las familias emprendedoras en el tiempo. Gracias a tal visualización, hoy, como en el pasado, es más apropiado estudiar familias empresarias y no tanto empresas familiares, excepto cuando una familia empresaria tienda a permanecer en una empresa durante su largo ciclo vital, identificándose así en estos casos familia y empresa.

El libro no entra a valorar si la contribución de los grandes negocios familiares es buena, aunque muchos consultores y más de un grupo político tiendan a afirmar con pocas evidencias sólidas y de forma general que dicha contribución es buena siempre y en todas partes. Tampoco entra a debatir si dicha contribución es mala en entornos de escasa competencia y déficits institucionales, como señalan algunos conocidos expertos como Morck, Strangeland y Yeung (2000). En general, es enormemente complejo entrar en este tipo de valoraciones maniqueas, primero por la escasez de datos disponibles y, segundo, porque valorar efectivamente su contribución al bienestar, a la innovación, a la eficiencia o a la estabilidad social requeriría analizar no solo los resultados económicos, sino compararlos con los de otras formas de propiedad empresarial que existan en un mercado o territorio. También requeriría analizar su impacto en la sociedad, por la triple influencia que pueden tener los sectores dominados por empresas familiares en los ciudadanos de un territorio: 1) en tanto consumidores (por los precios de los productos y servicios que impongan en relación con competidores no familiares, que pueden suponer una detracción o aumento de renta y bienestar), 2) en tanto votantes que presionen a los representantes políticos (para bajar o subir impuestos a las dinastías locales, según la coyuntura económica, por ejemplo) y 3) como trabajadores (por el efecto de relaciones más o menos paternalistas que redunden en aumento o disminución de conflictividad laboral en momentos críticos para el negocio).

El libro se estructura en cuatro capítulos. En el primero se explica el carácter interdisciplinario que preside desde hace tiempo el estudio de los negocios familiares. En el segundo se presentan, por primera vez, resultados preliminares de una investigación en curso, que con nuevas bases de datos ha construido indicadores homogéneos para comparar los mayores negocios familiares que existen en seis economías desarrolladas y tres emergentes de la actualidad, mostrando que junto a la potencia exhibida por grandes y antiguas empresas de países líderes como Estados Unidos o Alemania, en el gran capitalismo dominado por familias en el mundo, empiezan a despuntar notablemente gigantes procedentes de países emergentes como China, Brasil y México. El capítulo prueba, por primera vez, para una muestra de nueve países las claves de la especialización de la actividad de los mayores negocios familiares en el mundo, y también cómo nuevas y dinámicas familias emprendedoras de estos países están liderando, por sus ventas, el capitalismo familiar en nuevos sectores como las telecomunicaciones. El tercer capítulo aborda un tema propio de la historia empresarial, a saber: cómo ante cambios complejos del entorno las estrategias de las grandes dinastías de negocios pueden reaccionar de forma innovadora, asociándose con otros grupos vinculados al mundo de la empresa, la sociedad y la política, para proteger la continuidad de la familia, su patrimonio y su imagen pública, por medio del ejemplo de la tercera generación de los Rockefeller y su liderazgo en la reforma legal relativa a

las actividades filantrópicas en Estados Unidos en la década de 1970. El cuarto capítulo agrupa las experiencias de tres familias emprendedoras que lideran hoy varios sectores en sus países respectivos: Slim en México, Li en Hong Kong y China y Diniz dos Santos en Brasil. Sus historias revelan la importancia de las redes culturales y de parentesco procedentes de otros países en la creación de emprendeduría en un país, y sobre todo, también las oportunidades y entorno favorables a la creación de grandes negocios familiares que ha supuesto en las últimas tres décadas, en los países emergentes, la combinación de globalización de factores de producción y TIC y la acción de los gobiernos para favorecer el crecimiento de campeones nacionales.

I. El estudio sobre grandes familias empresarias y grandes empresas familiares en las últimas cuatro décadas

Hablar de grandes negocios familiares en el mundo es hablar más de familias que de empresas. Las empresas son entidades jurídicas que se crean y destruyen con facilidad y rapidez, y seguirles la pista solo a ellas puede distorsionar lo que sociólogos e historiadores han comprobado hace tiempo al analizar el tejido empresarial de la mayoría de los países del mundo: que lo que perdura, y sobre todo en el entorno local o regional, son las familias emprendedoras, aquellas cuya descendencia permanece en el territorio y cuyo patrimonio y recursos intangibles logran transformarse camaleónicamente para adaptarse a nuevas coyunturas institucionales, tecnológicas y de mercado. Las familias que logran mayor perdurabilidad y visibilidad en los negocios en un país, por lo que sabemos a partir de la acumulación de casos disponibles, son también las que logran adaptarse a épocas de grandes cambios ideológicos y sociales que hacen surgir nuevos modelos de familia y nuevas definiciones de lo que un individuo es y puede hacer en un país.

Las familias empresarias han comprado, vendido, transformado o cedido parcialmente muchas empresas y negocios en su largo ciclo vital a través de la historia. Tal como han mostrado numerosas historias de empresa, y tal como ha indicado el reciente estudio Goodman de longevidad del Family Firm Institute (FFI) de 2010, el centro de los negocios de una familia a menudo no ha sido ni es una empresa, sino la propia familia.

Las familias han servido como base organizativa de los negocios desde, por lo menos, el comienzo de los intercambios de

excedentes que se producen a partir de la Revolución Neolítica y la existencia de una acumulación de recursos que administraron formas comunitarias de organización cuya base era familiar, en distintas tipologías posibles estudiadas por antropólogos e historiadores.

Por esta razón, los estudios existentes sobre la relación entre familia y negocio tienen raíces antiguas. Primero en interpretaciones religiosas que ayudaron (y en diversos puntos del mundo aún ayudan) a regular la organización de las relaciones humanas, y a partir del Renacimiento y la Ilustración en interpretaciones más laicistas (en zonas del mundo influidas por códigos legales liberales). En las grandes religiones del pasado y el presente, por ejemplo, se forjaron modelos ideales de familia enormemente duraderos, que han tenido gran influencia en el desarrollo de marcos ideológicos, legales, patrimoniales y de gestión de los recursos productivos controlados por las familias.

Los sistemas de valores creados por estos modelos y sus marcos de desarrollo institucional permitieron crear formas estables, antiguas, de circulación de información, capital y recursos, mediante, por ejemplo, un sistema tan nuevo y tan antiguo como el de las redes de familiares que independientemente de la distancia física sirven para facilitar la creación, expansión y transformación de los negocios entre miembros de un mismo clan o linaje, reduciendo los costes de obtener recursos necesarios del mercado o del Estado. Como recuerdan Jones y Wadhvani (2007a), en una contribución conjunta sobre emprendeduría e historia empresarial consultable en Internet en el *BHC online*, las redes de negocios dominadas por clanes familiares fueron el mecanismo esencial para emprender los negocios de las *freestanding companies* o uniones temporales de empresas que holandeses, ingleses, españoles y portugueses (Fernández Pérez, 1997) formaron para cerrar negocios internacionales en la época preindustrial; también, de los comerciantes pertenecientes a grandes diásporas como ha sido el caso de judíos, griegos, chinos e indios, tal como se indica en la compilación *Globe* coordinada por Gupta (2008). Las redes de grandes clanes de familias comerciantes unieron Asia con Europa en la ruta de la seda desde el siglo II a. C. La base de los negocios también eran redes de familias, en los imperios azteca e inca. Entre los aztecas de Tenochtitlán, la familia organizada a partir de un descendiente totémico común constituía el *calpulli*; varios *calpullis* formaban una hermandad y varias de estas formaban un barrio. Así pues, Tenochtitlán se organizó en barrios donde se articulaba la vida y los negocios. Entre los incas, la unidad básica de organización social y económica era el *ayllu*, formado por familias que se agrupaban en *chuncas*; estas, a su vez, en *pachacas*, estas en *huarancas* y, a su vez estas en *hunas*. Entre los distintos niveles de organización de las familias se fijaban las normas para la vida, el trabajo y la distribución de recursos. En la Europa germánica anterior al siglo XII dominaba un estilo de organización tribal de la producción en la que se organizaban las familias, y eran también redes

familiares las que permitieron la expansión del comercio a larga distancia de genoveses, venecianos, portugueses y castellanos o aragoneses antes del siglo xv.

La revolución agraria y comercial de los siglos xvi-xvii y la revolución industrial impulsada desde Europa occidental, supusieron un gran aumento en la producción y comercialización de bienes y servicios y un mantenimiento de la organización familiar como base para los negocios. Las grandes empresas formadas por accionistas sin lazos de parentesco entre sí y la responsabilidad limitada progresaron muy lentamente y con resistencias, porque implicaban no solo un aumento del riesgo, sino también una quiebra de un sistema de valores muy arraigado en el que la confianza, la reputación, el prestigio y el compromiso personal eran la base de los negocios. El nombre de un individuo y su familia seguía siendo el mayor signo externo que garantizaba (o no) financiación y recursos en los negocios. Historiadores, antropólogos y sociólogos, y también a veces politólogos interesados en dinastías (más esporádicamente pintores o escultores interesados en el tema de familia y negocios, sobre todo en la Europa protestante), acapararon el estudio de la organización familiar en la producción y reproducción de bienes y servicios.

La unificación política y del mercado nacional de grandes potencias industriales como Alemania o Estados Unidos, a partir de la década de 1850, especializadas en acero, química, electricidad, bienes de equipo y transporte, facilitó una simbiosis entre intereses empresariales e intereses políticos nacionales. En ambos países se potenciaron entre fines del siglo xix y primer tercio del xx empresas (antiguas o nuevas) controladas por algunas familias que se constituyeron, por su propio empuje, y por la oportunidad de crecer protegidos en grandes mercados nacionales y en mercados próximos, en campeones nacionales líderes en nuevos sectores tecnológicos. Algunas de estas empresas —como en Alemania: Bosch, Merck, Thyssen, Krupp, Siemens, Benteler o Beiersdorf, o en Estados Unidos: Ford, Timken, Kohler, Bechtel o Murphy Oil— crecieron en esos años y perduran en la actualidad.

Las dos guerras mundiales supusieron para Europa y para gran parte de Asia un período de grandes convulsiones, inestabilidad política, fractura de mercados y altos costes y riesgos en los negocios no vinculados directamente a la guerra. Para los países cuyo comercio no estaba estrechamente perjudicado por la guerra o incluso resultaba beneficiado, las dos guerras y la inestabilidad financiera y comercial de Europa representaron una oportunidad para sustituir importaciones y crecer. La llegada de emigrantes cualificados procedentes de países en guerra reforzó la posibilidad de transferir conocimientos y tecnologías de la vieja Europa a otros países con gran potencial de mercado y un atraso tecnológico importante respecto a los países tecnológicamente más desarrollados. En ese contexto, en países como España o Portugal en Europa y

Brasil o México en Suramérica, aparecieron empresas que se convertirían en grandes emporios controlados por familias durante el resto del siglo xx y hasta el presente: en Brasil: Votorantim, Constructora Norberto, Industrias Suzano y Klabin en papel y Gerdau en acero; Cemex, Vitro o Sanborns, de la familia Sada, en México; y en España: Acciona, la constructora Fomento, Abengoa, El Corte Inglés, Uralita, Puig, Mahou, Laboratorios Esteve, Borges, Cementos Molins o Damm surgieron en estos momentos.

La etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial significó en el hemisferio norte un reposicionamiento de las potencias occidentales, en favor de Estados Unidos y sus empresas, que tendrían el marco comercial, financiero y, sobre todo, político, preciso para implantar sus multinacionales en todos los mercados, excepto los comunistas. Los socios preferentes de Estados Unidos en el hemisferio norte, los países de Europa occidental, tuvieron la oportunidad de transferir entonces rápida y económicamente nuevos modos organizativos de las grandes corporaciones americanas. Entre los años 1950 y 1970 se produjo una rápida americanización en los modos de producir y gestionar las empresas más dinámicas de tamaños medio y grande en Europa, adaptando los modos estadounidenses a la idiosincrasia de las relaciones laborales y los marcos financieros y tributarios de los distintos países europeos y Japón. Fue la gran oportunidad para que las familias emprendedoras que habían logrado sobrevivir a las guerras articularan sobre viejos sistemas de valores nuevos objetivos, con recursos actuales y estrategias recientes.

Japón fue el primer país para el cual proliferaron los estudios, en los años ochenta, liderados por Morikawa, relativos a la gran transformación experimentada por los negocios controlados por familias a lo largo del siglo xx, para adaptarse a nuevas instituciones, mercados recientes, tecnologías de punta y modelos actuales de sociedad y de individuo. Morikawa publicó extensamente sobre el auge y caída de los negocios familiares en torno a los zaibatsu en el país. Por otra parte, Europa ha sido el primer continente que ha recibido más atención de los historiadores económicos y empresariales, sobre el gran proceso de transformación que experimentaron los grandes negocios controlados por familias tras la Segunda Guerra Mundial. Los institutos de empresa familiar alemanes han proporcionado abundantes informaciones que demuestran que es ese país tan destruido por dos guerras y el nazismo el que mayor longevidad ha registrado en sus grandes empresas familiares. Lubinski o Berghoff han estudiado bien los factores sociales, laborales, ideológicos, que explican el caso alemán. Para España, los institutos y cátedras de empresa familiar y la investigación en universidades públicas han ofrecido en la última década numerosas publicaciones que estudian la historia y situación actual del entramado empresarial familiar español (Fernández Pérez y Puig, 2007). Una situación similar la conocemos para Italia, Finlandia, Holanda (Colli, 2003; Rose 1995). Gracias a estos estudios sabemos muchísimo hoy sobre la

evolución y situación del capitalismo familiar europeo, con metodologías, fuentes y conceptos que cada vez convergen más y facilitan las comparaciones entre países.

No deja de ser curioso, y hasta sorprendente, que sean Japón y varios países de Europa occidental los territorios que mayor interés han despertado para estudiar el proceso, pues fueron las zonas más afectadas por destrucción física y financiera en la primera mitad del siglo xx. Eran territorios con mayores dificultades relativas para adaptar, hacia 1950, los modelos estadounidenses que facilitaran organizar grandes empresas con nuevos modelos de producción, distribución y organización, tal como han sido descritos por Alfred D. Chandler Jr. en sus conocidas obras.

¿Qué sabemos de los negocios controlados por familias en la propia Norteamérica o en Latinoamérica? ¿Experimentaron algún tipo de transformación destructiva similar a la de europeos y japoneses a partir de los años cincuenta?

Sobre Latinoamérica o Asia han proliferado en las últimas tres décadas los estudios de historia empresarial. María Inés Barbero, Carlos Dávila, Mario Cerutti, Carlos Marichal, Eugenia Romero, Taeko Hoshino, Ángeles Pozas, Raúl Heras, Armando Dalla Costa, Beatriz Elena Rodríguez Satizábal, Javier Moreno o Raúl Jacob, entre otros, han enriquecido nuestro conocimiento de casos y del entorno en que se transformaron los negocios en México, Brasil, Colombia, Argentina o Uruguay. Sin embargo, falta una visión de conjunto para el continente, que estos historiadores están en estos momentos intentando cubrir en un proyecto internacional de investigación sobre el tema en el que colaboran también la autora de este libro y Carmen Galve para el caso de España, Juan Carlos Leiva y Erick Guillén para Costa Rica, Allan Discua para Honduras, Jon Martínez para Chile, Javier Moreno para Cuba y Martín Monsalbe para Perú. Sobre China empieza a haber interés en el mundo de la empresa familiar, pero más de consultores y economistas, con un interés cortoplacista que de historiadores interesados en visiones evolutivas de largo plazo, como se indica en el capítulo que sobre la gran empresa familiar en China está a punto de publicar la editorial Routledge en un libro colectivo sobre internacionalización de empresas familiares.

Existe, por tanto, un amplio interés en las últimas décadas por conocer más y en profundidad sobre el proceso de transformación formal de los grandes negocios controlados por familias en el mundo. Por saber cuáles han sido las claves que les han permitido a algunas de las más antiguas sobrevivir, y no a otras. Y por cuáles son los factores que explican el éxito de las nuevas dinastías que están aprovechando, con fuerza, las nuevas oportunidades que las privatizaciones, y sobre todo, el nuevo equilibrio que se está dibujando en la economía mundial, están creando para este tipo de organización flexible de los recursos que es la familia empresaria.

II. Una nueva comparación internacional de los mayores negocios familiares de nueve países desarrollados y emergentes antes de la crisis

No existen registros internacionales sobre los mayores negocios familiares del mundo en varios continentes que utilicen metodologías homogéneas para asegurar una comparación mínimamente válida y rigurosa entre datos nacionales relativos a gigantes familiares de países desarrollados y emergentes. Tampoco existen registros internacionales mínimamente aceptables bajo criterios científicos que permitan comparar la competitividad relativa de dichos gigantes, aunque sea por un indicador tan genérico como la especialización sectorial relativa de unos grupos respecto a otros. Nadie ha podido medir, por aparente falta de fuentes, metodología y posiblemente de iniciativa, si en determinados sectores a escala mundial existen gigantes de control familiar que hayan realizado una especie de división internacional del trabajo, concentrando su actividad en los sectores en los que en el entorno mundial cierto tipo de red familiar en cierto modelo de economía e instituciones puede estar hoy sobresaliendo más en un país que en otro.

Saber este tipo de datos no es puro afán de saber científico. Puede tener claras implicaciones en los ámbitos social, político, empresarial y macroeconómico. Por ejemplo, puede significar un dato interesante para miles de empresas proveedoras dominadas por redes familiares que hayan reducido su actividad y que, teniendo excelente experiencia acumulada en relacionarse con otras redes familiares de empresarios, decidan entablar relaciones con gigantes empresariales dominados por familias en su sector de

actividad en otro país. Los estudios de *family business* muestran, igual que los de historia empresarial, la elevada frecuencia con la que negocios familiares tienden a preferir asociarse con otros negocios familiares, por el tipo de valores y de forma de entablar relaciones de largo plazo que no suelen encontrar en empresas no familiares. Y si ello es cierto, identificar y caracterizar a las mayores empresas familiares en el mundo y a las líderes en su sector de actividad puede ser una investigación útil para el tejido empresarial y para el mercado laboral no solo de un país, sino también de otros países donde la movilidad de los factores productivos y el conocimiento busquen salida por causas como la actual crisis. La investigación sobre las mayores familias empresarias del mundo puede, por tanto, dar información útil no solo a las propias empresas y sus países, sino, además, a la sociedad en su conjunto.

Existen muchas obras colectivas con estudios de grandes negocios familiares en diversos países, en los que es muy difícil establecer comparaciones. También muchos artículos en revistas en los que se analizan de forma anónima indicadores relativos a resultados económicos o gobierno corporativo de grandes empresas familiares cotizadas en bolsa de muestras de países más o menos extensas. Hay algunos esfuerzos de estudios longitudinales como el reciente de Colli y Binda en *Business History* en el número especial del año pasado sobre modelos de empresa en Europa. Para el sudeste asiático hay interesantes ejercicios comparativos con amplia documentación. Para Latinoamérica, Martínez en Chile o Treviño-Rodríguez en México y Dalla Costa en Brasil, entre otros, y más recientemente el esfuerzo colectivo coordinado por Salazar, están proporcionando datos interesantes relativos a temas de gobierno corporativo, por la dificultad de tener datos amplios, incluso para las empresas cotizadas a causa de la regulación que existe en cada país.

Las escasas fuentes oficiales o autorizadas son el primer gran obstáculo, y gestionar el gran volumen de información implícito en el estudio de la cúpula de las grandes familias empresarias de una muestra amplia de países, el segundo. Las grandes bases de datos de empresas internacionales que suelen ser de pago, e implican un elevado coste, suponen una dificultad añadida para utilizar amplias muestras de empresas cotizadas. Además, en estas grandes bases de datos, como SABI en España, Amadeus para Europa y Orbis para alcance mundial, la procedencia de datos de muchas empresas de países emergentes es la Bolsa de Valores, y como se ha indicado, en numerosos países la regulación del mercado de valores exige de sus empresas escasa o nula información de utilidad para el estudio de grandes negocios familiares, sobre todo en economías emergentes.

Los estudios más citados y respetados, con una amplia muestra de países y que comparan aspectos, sobre todo relativos a gobierno corporativo, indican que para numerosos países su fuente de información han sido comunicaciones personales o estimaciones, y que para algunos países relevantes la muestra utilizada ha sido enormemente reducida en comparación a la muestra utilizada para la mayoría de los países. El mejor y

más citado de todos estos estudios, modélico en muchos sentidos, es el de La Porta, López-de-Silanes y Shleifer (1998), que muestra que en 27 economías analizadas (con datos enormemente distintos entre países, cabe decir), 30% de las mayores compañías estaban controladas por familias, mientras que 36% tenían un accionariado disperso y 18% estaban controladas por el Estado. En los estudios de La Porta *et al.* realizados en 1997 y 1998 —lo mejor que existe hasta el momento, gracias a la metodología utilizada, la amplitud de países tratados y la simplicidad e importancia de los aspectos de gobierno corporativo generales tratados— no se hace mención alguna a aspectos fundamentales como la longevidad (indicador universal de éxito empresarial relativo en el largo plazo, sobre todo en un negocio familiar cuya clave intangible es perdurar en el tiempo) y la especialización (indicador universal clave de competitividad relativa de empresas y países desde los tiempos de Adam Smith hasta los del profesor Michael Porter).

Con el ánimo de proponer una alternativa a los actuales registros internacionales de grandes negocios familiares en los que dominan exageradamente los países desarrollados y están ausentes muchos gigantes de países emergentes, con una metodología científica que permita progresivamente incluir más países en la muestra con criterios similares y también con el ánimo de analizar longevidad y especialización, en el año 2008 la autora de este libro emprendió, con la ayuda de varios ayudantes de investigación, el diseño de una metodología y un sistema de recopilación y explotación de datos que ha permitido, en tres años, tener primeros resultados para una primera lista de los mayores 225 negocios familiares (empresas o grupos, de manera híbrida, tal como han hecho La Porta *et al.* y recientemente Tàpies para España), entre la cúpula de mayores empresas, de nueve países, seis desarrollados y tres emergentes: Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Suiza, Italia, España, China, Brasil y México.

Tal como se explicita en el anexo 1 al final de este capítulo, se han seleccionado fuentes autorizadas que en cada país se reconocen como fuente solvente de información, sea de las mayores empresas familiares del país, como es el caso de Estados Unidos, Gran Bretaña o Alemania, sea de las mayores empresas del país, independientemente de su tipo de propiedad (como México, Brasil, España, China y Suiza). En los casos de Italia y Suiza, Colli y Müller filtraron fuentes de mayores empresas de estos países y facilitaron directamente listados de las mayores de control familiar.

Como se ilustra en dicho anexo, también se seleccionaron los 25 mayores negocios familiares para el año 2005 (empresas y grupos mezclados, ya que algunas familias en el año de estudio concentran su actividad en una sola empresa y otras, en varias empresas independientes legalmente que algunas veces están unidas en un grupo). Este año se escogió como el final del ciclo de globalización que comenzó en la década de 1980, antes del ciclo actual

de crisis, que empezó en 2007, que sufre una parte de los países de la muestra, con el objetivo de tener un año en el que en general todos los grandes negocios tuvieron una situación de entorno de mercado expansivo similar que permitió, por tanto, observar sin excesivas distorsiones su especialización relativa dentro del capitalismo controlado por familias en el mundo, en un momento bueno para los negocios en todos los países de la muestra.

En cinco casos, por consiguiente, por fuentes directas o filtradas autorizadas, se tenían ya listados de las mayores empresas familiares: Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Italia y Suiza. Para España, México, Brasil y China se tuvieron que fabricar dichos listados a partir de listados de las mayores empresas y grupos, según fuentes indicadas en el anexo 1. Se partió de listados generales de mayores empresas del país y se estudió una por una, con un orden determinado por mayor a menor volumen de ventas. Se averiguó si existían por lo menos dos miembros de una familia que tuvieran un porcentaje de acciones que permitiera intervenir en estrategia y que ocuparan altos cargos directivos estratégicos. Se utilizaron páginas electrónicas corporativas, Internet y bibliografía disponible. Logrado un listado de las mayores empresas y grupos familiares para los nueve países, se convirtieron a dólares americanos constantes de 2005 las divisas que no estuvieran en dicha moneda y se procedió a realizar una investigación a partir de Internet y bibliografía disponible que indagara en algunos indicadores simples que facilitarían comparaciones internacionales: sector dominante por concentración de ventas de la empresa o grupo, siguiendo la clasificación ISIC Rev. 4 de Naciones Unidas (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) (véase anexo 1 al final de este capítulo y anexo 4 al final del capítulo 4), y año de inicio del negocio (si había varias empresas en grupos año de inicio de la empresa más antigua; si había fecha de constitución del negocio y fecha de inicio de actividad de la familia, se optó por la segunda). Se hicieron entonces comparaciones entre los nueve países para estudiar tamaño, longevidad y especialización y relaciones entre alguna de estas tres variables para dichos países. Al final se hicieron agrupaciones de estas variables y sus comparaciones en dos bloques contrapuestos: los cinco países desarrollados se agruparon en PD y los tres emergentes en PE.

La tabla 2.1 muestra el total de empresas estudiadas, por países, y las presenta agrupadas por una clasificación sectorial de Naciones Unidas en las que se han incluido las mayores 225 empresas y grupos familiares estudiados de los nueve países, considerando que estaban en un sector cuando el mayor porcentaje de ventas reconocido por la empresa procedía de dicho sector, para evitar representar en varios sectores a la misma empresa en el caso (habitual) de diversificación o de composición de varias empresas en el grupo considerado. Al final de la tabla 2.1 se muestran, en resumen, los datos promedio de longevidad de la muestra.

CÁTEDRA CORONA 2 I

Tabla 2.I. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen, número de empresas

Sectores											
Industria (Cód. ISIC)	AL	BR	CH	ES	GB	IT	MX	SUI	EE. UU.	Total	%
10. Aliment.	1	2	1	2	3	4	2	2	3	20	8,9%
11. Bebidas			1		1		2			4	1,8%
13. Textiles				1		3		1		5	2,2%
19. Ref. petróleo					2	4			2	8	3,6%
20. Prod. quím.	2	4	2			1	1	2		12	5,3%
21. Prod. farmac.	3					1		3		7	3,1%
24. Metales com.	1		4	2	1	2				10	4,4%
25. Prod. de metal	1	4		1		1	2			9	4,0%
27. Eq. eléctrico			4			1	1	2	1	9	4,0%
28. Maq. y equipo			1		1			2		4	1,8%
29. Motor, veh. y partes	4		4	1	1	1			1	12	5,3%
32. Otras manuf.			2			1	1	1		5	2,2%
Resto de manufac.		3		2	1	2	1	2	1	12	5,3%
41. Construcción		1	3	6	2		2		1	15	6,7%
45. Comercio y reparación vehículos					3			1		4	1,8%
46. Com. Mayorista		5	1	1	4	1	2	1	1	16	7,1%
47. Comer. minor.	11	3		2	4		1	3	5	29	12,9%
51. Transporte Aéreo		2		1			1			4	1,8%
55. Alojaj. hostelería				2					2	4	1,8%
59. Prod. cinema.		1		2					2	5	2,2%
61. Telec.							3		1	4	1,8%
64. Serv. finan.	1					1	2		1	5	2,2%
68. Act. inmob.			2		1	2				5	2,2%
70. Act. consult. de gest.							4			4	1,8%
Resto de serv.	1			2	1			5	4	13	5,8%
Total general	25	25	25	25	25	25	25	25	25	225	100,0%
Longevid.	AL	BR	CH	ES	GB	IT	MX	SUI	EE. UU.	Total	%
Menos de 30 años	1	6	24	8	2	3	11	2		57	27,0%
Entre 30 y 60 años	6	14	1	10	9	12	7	2	9	70	33,2%
Entre 60 y 90 años	3	2		4	5	5	4	2	8	33	15,6%
Entre 90 y 120 años	7	3		2	5	2	3	4	7	33	15,6%
Más de 120 años	8			1	4	3		1	1	18	8,5%
Edad prom. (años)	114	51	18	48	78	65	42	82	75	64	
Ing. ventas mayores a	AL	BR	CH	ES	GB	IT	MX	SUI	EE. UU.	Total	%
20.000	9					1		3	13	26	11,6%
20.000- 10.001	8	1		3		2	4	3	12	33	14,7%
10.000- 5.001	8	5		3	1	8	3	4		32	14,2%
5.000- 2.501		5	4	6	2	7	1	15		40	17,8%
2.500- 1.251		13	6	13	1	7	12			52	23,1%
1.250- 501		1	15		15		5			36	16,0%
Menores a 500					6					6	2,7%
Media (US\$ millones)	21.750,1	3.940,8	1.271,1	4.151,3	1.115,7	6.716,7	4.414,0	17.432,3	47.226,8	12.002,1	

El código alfabético de cada país corresponde a: AL: Alemania, BR: Brasil, CH: China, ES: España, GB: Reino Unido, IT: Italia, MX: México, SUI: Suiza, EE. UU.: Estados Unidos. Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Las observaciones más destacables por su novedad y contribución a la literatura sobre el tema a partir de los datos de los anexos al final de este trabajo y de los gráficos y cuadros elaborados se presentan a continuación:

- Primero, a diferencia de registros existentes de gran empresa familiar realizados con una enorme heterogeneidad en los datos de los países estudiados, que muestran una extrema polaridad entre un mundo de gigantes familiares de países desarrollados que agrupa el 90% de las empresas listadas, y un mundo de gigantes de países emergentes que representaría solo el 10% de los gigantes de propiedad familiar en el mundo, aproximadamente (según cuadros y datos presentes en páginas electrónicas del Family Firm Institute o *Family Business Magazine* consultables en línea), los datos agrupados en los anexos revelan un mundo más complejo, donde se identifican unas cinco "ligas" dentro del gran capitalismo mundial controlado por familias, medido por su tamaño y este por ventas.
- En el total de la muestra de 225 grandes gigantes familiares para los que se han reunido datos de ventas en 2005, existe una clara "primera liga" de gigantes familiares con ventas agregadas entre 50.000 y 400.000 millones de dólares americanos, en la que están cuatro empresas estadounidenses, dos suizas, dos alemanas y una italiana.
- Existe una "segunda liga" que movería ventas entre 20.000 y 49.999 millones de dólares americanos, en la que estarían nueve estadounidenses, siete alemanas y una suiza.
- Una "tercera liga" que tiene ventas entre 10.000 y 19.999 millones de dólares americanos, donde hay mayor diversidad de países representados: doce empresas estadounidenses, ocho alemanas, dos italianas, tres suizas, tres españolas, cuatro mexicanas y una brasileña.
- La "cuarta liga" de gigantes familiares movería ventas entre 1.000 y 9.999 millones de dólares, y aquí entran el mayor número de empresas de la muestra del sur de Europa y de los gigantes de países emergentes: ninguna empresa estadounidense, solo ocho alemanas y cinco británicas, pero tenemos 19 suizas, 22 españolas, 22 italianas, 16 mexicanas, 24 brasileñas y 13 chinas.
- La "quinta liga" la integran los grandes negocios familiares con menos de 1.000 millones de dólares de facturación: 5 mexicanos, 12 chinos y 20 británicos. En este último grupo no sorprende la alta presencia china, dado que la apertura oficial a los negocios privados, teóricamente iniciado con las reformas de 1978, se impulsa en realidad a partir de la década de 1980 y, sobre todo, de 1990 y no da tiempo en 2005, en consecuencia, a generar grandes negocios familiares, teniendo en cuenta las elevadas restricciones de acceso al mercado chino de capitales y las dificultades para que redes privadas de empresarios cierren acuerdos con extranje-

ros en el mercado chino. Sí sorprende más encontrar a los 20 grandes negocios británicos, aunque para historiadores británicos especialistas en el tema como Rose (1995), resulta algo lógico tras los cambios legislativos de mediados del siglo xx y la oleada de ventas a grupos financieros nacionales y extranjeros del resto del siglo. En cualquier caso, hoy la gran empresa familiar modelo del siglo xxi no parece que deba buscarse claramente entre los grandes grupos británicos.

- Segunda observación, sobre la longevidad. El gráfico que compara la edad media de la muestra de mayores negocios familiares de los nueve países, indica que hay también cuatro grandes grupos de negocios en función de su edad: en los extremos, los que tienen empresas en promedio más antiguas (Alemania, con 114 años) y más jóvenes (China, con 18 años). En el medio, un grupo que tiene grandes negocios familiares con edades promedio de entre 65 y 82 años (que reúne a cuatro países desarrollados: Suiza, Gran Bretaña, Estados Unidos e Italia) y otro grupo con edad promedio inferior al anterior entre 42 y 51 años (Brasil, España y México). Estos datos sobre longevidad media de los 25 mayores negocios familiares (once solo en el caso de Suiza) de nueve países sugieren que no existe una relación directa ni mucho menos entre mayor longevidad y mayor tamaño. No más años y acumulación de experiencia significan mayores ventas. El caso más singular al respecto es el de Gran Bretaña, cuyas empresas familiares se concentran por ventas en el rango inferior de las cinco ligas que se han establecido, y sin embargo, por edad está en el segundo de los cuatro grupos. Ahora bien, si sacáramos a Gran Bretaña de la muestra, quizá se observaría en promedios una relación entre edad y tamaño. De nuevo, Gran Bretaña se presenta como un caso distinto de los demás, que distorsiona las observaciones que sirven para estos. Una interpretación más afinada debe hacer intervenir otros factores explicativos de la longevidad o del éxito medido en ventas, que se nos antoja más verosímil si tiene en cuenta la especialización sectorial y factores externos no incluidos en este ejercicio.

Gráfico 2.I. Longevidad de mayores empresas familiares a 2005



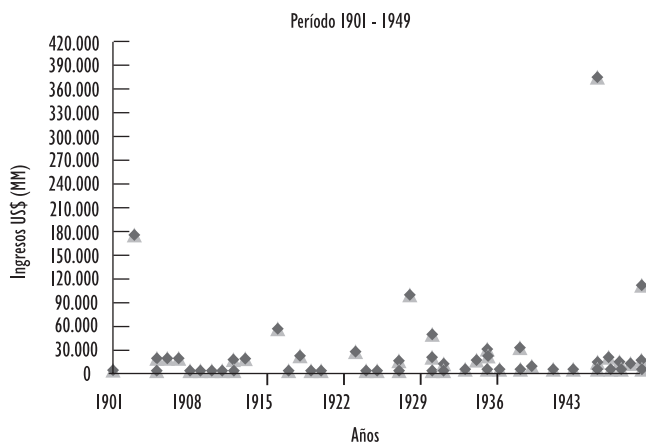
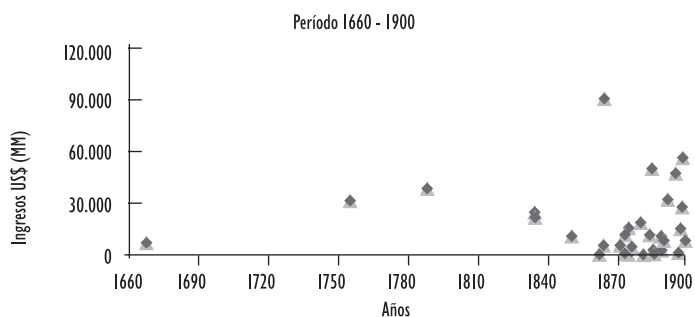
Tabla 2.2. Edad de las mayores empresas familiares a 2005

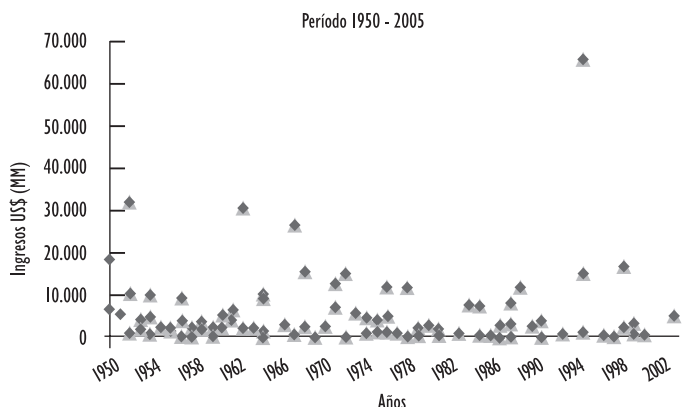
País	Edad media (años)	Número de empresas
Alemania	114	25
Suiza ^a	82	11
Gran Bretaña	78	25
Estados Unidos	75	25
Italia	65	25
Brasil	51	25
España	48	25
México	42	25
China	18	25

^a La base corresponde a once registros en los que la fuente utilizada reporta información.

Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Gráficos 2.2, 2.3 y 2.4. Períodos de creación de grandes empresas familiares





Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Gráfico 2.5. Tamaño y edad, gran empresa familiar, 2005 (US\$ millones)

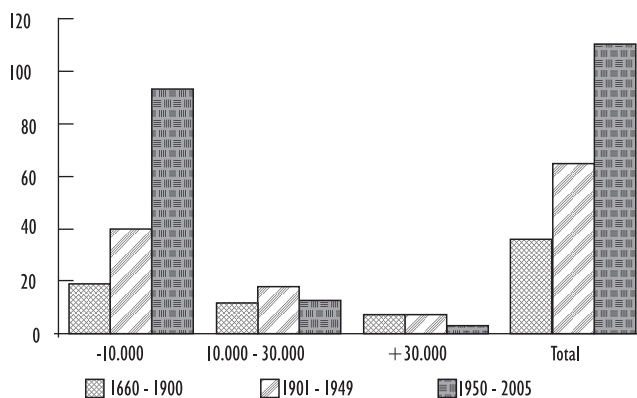


Tabla 2.3. Tamaño y edad, gran empresa familiar, 2005 (US\$ millones)

Período/Ingresos	< 10.000	10.000 - 30.000	+ 30.000
1660-1900	19	10	7
1901-1949	40	18	7
1950-2002	94	13	3
Total	153	41	17

Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

- La tercera observación destacable en la serie de cuadros que se incluyen en este capítulo, es la relativa especialización del gran capitalismo familiar del mundo en sectores que tecnológicamente son, en apariencia, "maduros" y propios de las primeras etapas de industrialización y nominalmente también

de las etapas preindustriales, pero que han invertido de forma notable en el último siglo en innovación tecnológica en su triple vertiente chandleriana de producción, distribución, logística y organización: la distribución al por menor, la industria de la automoción y auxiliares y la industria agroalimentaria. En estos tres sectores se destacan muchas de las mayores gigantes de control familiar de países desarrollados y emergentes. Es su gran especialización respecto a otro tipo de negocios, sin duda. Existían indicios de que esto era así, a partir de evidencias y casos, pero esta es la primera ocasión en que se demuestra con una metodología rigurosa, y para una muestra aceptable de empresas y países. Confirma lo que consultores y especialistas en empresas familiares han venido señalando: la ventaja comparativa que supone la acumulación de conocimiento en sectores que requieren trato personal con trabajadores, intermediarios y clientes finales.

Agregando la facturación de las 225 mayores empresas y grupos familiares de nueve países para los que se ha encontrado información, en 2005, que está desglosada en el anexo 3 al final del capítulo, el 34,3% de las ventas agregadas, aproximadamente, habría procedido del sector que según la clasificación ISIC (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) de Naciones Unidas correspondería al grupo 47 de comercio o distribución al por menor exceptuando venta de coches y motos. Este sector dominante concentra el 58% de sus ventas en dos empresas o grupos, a saber: Wal-Mart Stores Inc., de Estados Unidos, y Glencore Holding, de Suiza. El segundo de los sectores que concentra ventas de la muestra (13,65% del total) es el grupo 29 ISIC, manufactura de coches, remolques y semirremolques, y de nuevo la mitad de las ventas de este grupo procede de solo dos empresas, Ford Motor Co., de Estados Unidos, y BMW AG, de Alemania, seguidas de empresas italianas, españolas y, sobre todo, chinas (aunque con ventas más distantes a las líderes de este sector). El tercero de los sectores, por ventas agregadas (7% del total), es el grupo 10 ISIC, industrias alimentarias, en el que solo tres empresas estadounidenses de nuevo concentran la mitad de las ventas (Cargill Inc., Tyson Foods Inc., Mars Inc.) y detrás de ellas una alemana, una italiana y una suiza. El 5,22% de las ventas totales proceden de negocios familiares dedicados a la refinación de petróleo y energía y concentran la facturación las estadounidenses Koch Industries Inc. y Murphy Oil Corp. La industria de la maquinaria y de equipo (grupo 28 ISIC) representa el 4,62% del total de ventas agregadas y concentra ventas una suiza (Liebherr International). En el grupo farmacéutico, el grupo 21 ISIC, con 3,22% del total de ventas agregadas de la muestra, Roche de Suiza y CH Boehringer Sohn Ingelheim de Alemania se llevan la mayor parte de la actividad. En el séptimo grupo por especialización total de la muestra, considerando ventas, telecomunicaciones, con 2,54% de la facturación total, el 45% procede de una estadounidense (Comcast Corp), y el 55% de tres mexicanas altamente especializadas en este sector (America Movil, Telcel y Teléfonos de México).

Los grandes negocios emergentes lideran las ventas, por sector, en telecomunicaciones (el 55% de la muestra, en ese sector), comercio mayorista de distribución (la brasileña CBD tiene una octava parte del total de ventas de las empresas de este grupo, y a mayor distancia hay en este sector 46 ISIC; la china Suning Appliance Chain Store, las mexicanas Nacional de Drogas y Grupo Casa Saba, y las brasileñas Cosan, Martins, Satélite Distribuidora de Petróleo, y Amaggi), en el grupo 23 ISIC la cementera Cemex mexicana, en el grupo 25 ISIC las brasileñas Compañía Siderúrgica Nacional-CSN y Gerdau Açominas y las mexicanas Industrias Unidas y Grupo Villacero. En el grupo 11 ISIC de industria de bebidas dominan claramente los emergentes, aunque el sector en su conjunto represente solo un 0,59% del total de ventas totales de la muestra, con las mexicanas Fomento Económico Mexicano y Embotelladora Arca y la china Hangzhou Wahaha Group, que en esta época estaba en relaciones con la francesa Danone para adquirir *know-how*. También lideran algunos sectores los emergentes en transporte aéreo (grupo 51 ISIC), con la brasileña Tam o Grupo Mexicana de Aviación, y en industria del papel (un 0,3 % de las ventas totales) las brasileñas Kablin, (la más antigua de las más grandes familiares de Brasil), Suzano y Fibria.

Entre los países desarrollados, Estados Unidos claramente concentra ventas en los sectores que mayores ventas representan del total. Los líderes estadounidenses en varios sectores principales son: Wal-Mart en comercio minorista, Ford en coches, Cargill en alimentación, Koch en energía, Comcast en telecomunicaciones, C&S en comercio mayorista, Illinois Tool Work en equipo eléctrico, Bechtel en ingeniería civil, Carlsson Cos en hoteles, News Corp en televisión y C&S en comercio mayorista. Sin embargo, Estados Unidos no lidera todos los sectores. Como hemos señalado, los datos apuntan a que en algunos sectores más especializados hay espacio para liderar en otros países, siendo un negocio familiar. La suiza Liebherr International lidera ventas en el sector de maquinaria y equipo; otra suiza, Roche, en farmacia; la alemana Oppenheim, en finanzas; la alemana Henkel, en química. Varias españolas concentran y lideran las ventas en el sector 41 de construcción de edificios (Ferrovial, FCC, Acciona, Obrascón Huarte Lain). Las mexicanas lideran ventas de cementos en la muestra total (Cemex) y también en consultoría y gestión de *holdings* (Carso, Alfa, Ángeles, Kuo), manufactura de bebidas (Fomento Económico Mexicano y Embotelladora Arca). Las italianas lideran las ventas de la muestra en textiles (Radici, Armani), manufactura de pequeños complementos (Luxottica) y la promoción inmobiliaria (Fininvest, IFI). Las brasileñas lideran ventas en transporte aéreo controlado por familias (Tam Linhas Aéreas S. A.), fabricación de papel (Klabin S. A., Suzano Papel e Celulose S. A. y Fibria Celulose S. A.).

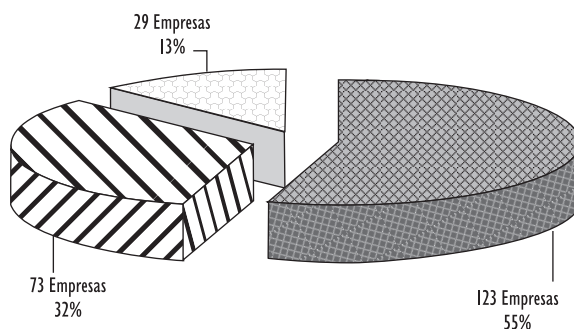
Gráfico 2.6. Empresas familiares. Sector por país

47. Comercio minorista	AL	BR	ES	GB	MX	SUI	EE. UU.		
10. Alimentación	AL	BR	CH	ES	GB	IT	SUI	MX	EE. UU.
46. Comercio mayorista	BR	CH	ES	GB	IT	MX	SUI	EU	
41. Construcción	BR	CH	ES	GB	MX	EU			
Resto de servicios	AL	ES	GB	SUI	EU				
Resto de manufacturas	BR	ES	GB	IT	MX	SUI	EU		
29. Motor, vehículos y partes	AL	CH	ES	GB	IT	EU			
20. Prod. químicos	AL	BR	CH	IT	MX	SUI			
24. Metales comunes	AL	CH	ES	GB	IT				
27. Equipo eléctrico	CH	IT	MX	SUI	EE. UU.				
25. Productos en metal	AL	BR	ES	IT	MX				
19. Refinería petróleo	GB	IT	EE. UU.						
21. Prod. farmacéuticos	AL	IT	SUI						
68. Actividades inmobiliarias	CH	GB	IT						
64. Servicios financieros	AL	IT	MX	EE. UU.					
59. Prod. cinematográfica	BR	ES	EE. UU.						
32. Otras manufacturas	CH	IT	MX	SUI					
13. Textiles	ES	IT	SUI						
70. Act. consultoría de gest.	MX								
61. Telecomunicaciones	MX	EE. UU.							
55. Alojamiento, hostelería	ES	EE. UU.							
51. Transporte aéreo	BR	ES	MX						
45. Com. y rep. vehículos	GB	SUI							
28. Maquinaria y equipo	CH	GB	MX						
11. Bebidas	CH	GB	SUI						

Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Existen, por tanto, numerosos nichos de especialización sectorial en el mundo que no lideran empresas estadounidenses y en las que sobresalen empresas del sur de Europa, América Latina y Asia, además de las grandes empresas alemanas, suizas y (menos) británicas. Todo un campo para aprovechar.

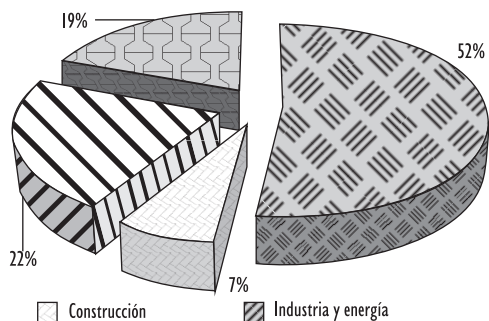
Gráfico 2.7. Grandes empresas familiares (225). Concentración por sector



No. empresas	Sectores
123	11,13,17,19,21,22,23,24,25,26,27,28,30,32,35,42,45,51,52,55,58,59,61,64,65,66,68,70,79,80,86,92
73	10-Alimentación, 20-P. Químicos, 29-Automoción, 41-Construcción, 46-Comercio mayorista
29	47-Comercio minorista

Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Gráfico 2.8. Distribución por sector y número de empresas



Sector	AL	BR	CH	ES	GB	IT	MX	SUI	EE. UU.	Total	%
Industria y energía	12	13	19	9	10	21	10	15	8	117	52,0
Construcción		1	3	6	2		2		1	15	6,7
Comercio	11	8	1	3	11	1	3	5	6	49	21,8
Servicios	2	3	2	7	2	3	10	5	10	44	19,6

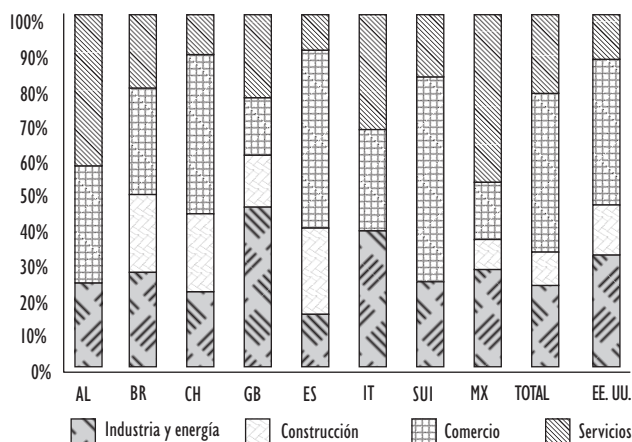
Nota: Las categorías individuales de la CIU (sic Rev. 4) se han agregado en las cuatro secciones así:

Industria y energía: 10-33, 35, 36-39; Construcción: 41-43; Comercio: 45-47.

Servicios: 49-53, 55-56, 58-63, 64-66, 68, 69-75, 77-82, 86-88, 90-93, 94-96.

Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Gráfico 2.9. Ingresos promedio por sector y país



LA ÚLTIMA GLOBALIZACIÓN Y EL RENACER DE LOS GRANDES NEGOCIOS

Sector	AL	BR	CH	ES	GB	IT	MX	SUI	EE. UU.
Industria y energía	17.714	3.921	1.255	3.012	1.773	6.941	3.768	14.252	59.058
Construcción		3.259	1.305	5.160	576		1.259		27.000
Comercio	24.475	4.435	2.739	10.506	655	5.166	2.216	34.573	77.442
Servicios	30.979	2.935	634	2.028	901	5.662	6.351	9.834	21.656

Ingresos 2005: valor medio por sector en US\$ millones.

Nota: Las categorías individuales de la CIU (SIC Rev. 4) se han agregado en las cuatro secciones así:

Industria y energía: 10-33, 35, 36-39.

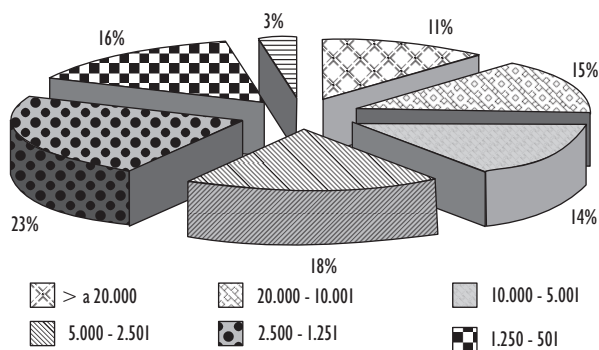
Construcción: 41-43.

Comercio: 45-47.

Servicios: 49-53, 55-56, 58-63, 64-66, 68, 69-75, 77-82, 86-88, 90-93, 94-96.

Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Gráfico 2.10. Número de empresas familiares por rangos de ingresos, 2005

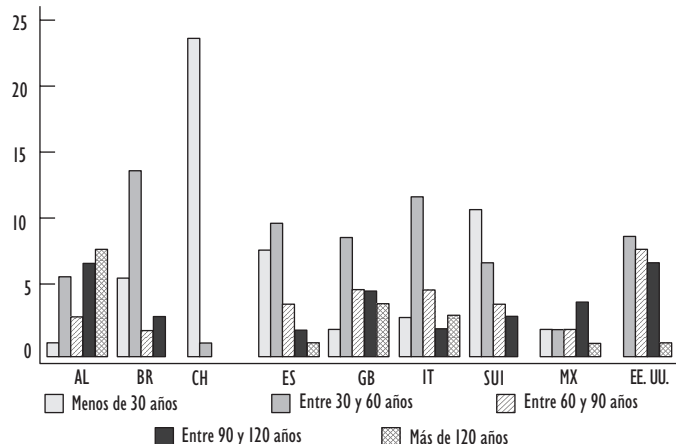


Ingresos	Total	Porcentaje
Mayores a 20.000	26	12
20.000-10.001	33	15
10.000-5.001	32	14
5.000-2.501	40	18
2.500-1.251	52	23
1.250-501	36	16
Menores a 500	6	3

Valores en US\$ millones.

Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Gráfico 2.II. Número de empresas familiares por rango de edad



Fuente: elaboración propia. Fuentes y notas metodológicas anexo I.

Fuentes

USA: Pearl, J. A., & Leeah, K. (2004). The world's largest family businesses (Spotlighting the wealthiest of the wealthy). *Family Business Magazine*.

GB: *Great British Family Firms. Real Business*. June 2007. Revenues 2006.

MEX: *Expansión*. Junio 22/2009. Listado 500. Se consultaron las páginas electrónicas en cada empresa para obtener información corporativa y los informes anuales 2005, auditados.

BRA: Datos obtenidos revista EXAME, consultados 22-28 sept/2011 en: <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/>.

ITA: Comunicación de Andrea Colli por e-mail, fecha: 27/10/2011.

ESP: *Actualidad Económica*. 2006 (datos 2005).

CHN: China Enterprise Confederation. / China Enterprise Directors 2005. 500 Mayores Empresas. (Versión en chino mandarín traducida por estudiante de doctorado de la UB Hui Li en 2009-2010).

DEU: *Institut für Mittelstandsforschung Bonn. August 2007. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Top 500-Liste: Sortierung nach Höhe der Umsätze 2005. (Proporcionado por Christina Lubinski).

CHE: *Top 2000, Die größten Unternehmen in der Schweiz*, Handelszeitung und Finanzrundschau, Zurich, 2006 (Proporcionado por Margrit Müller).

Se consultaron las páginas electrónicas corporativas de las diversas empresas incluidas en el informe. Fecha de consulta: 28/10/2011-4/11/2011.

Otras fuentes: Orbis, Sabi, Amadeus, Bloomberg, *Fortune500*, Privco, Boston Consulting Group, *America Economía*.

Notas metodológicas

1. Se han seleccionado las 25 mayores empresas familiares para cada uno de los nueve países analizados. Para Suiza se incluyen 11 empresas, ya que no se dispone de más información. Se consideran mayores respecto al criterio de ingresos indicados por las fuentes.
2. Los datos de ingresos corresponden al ejercicio del año 2005, a excepción de Gran Bretaña, cuya fuente aporta datos de ingresos al año 2006.
3. Los ingresos son netos sin impuestos.
4. Se ha utilizado el tipo de cambio promedio para convertir los ingresos a dólares estadounidenses. Las tasas utilizadas corresponden al reporte oficial del IMF- International Money Found. Fecha de consulta: 28/10/2011. http://www.imf.org/external/np/fin/data/rms_mth.aspx?SelectDate=2005-12-31&reportType=REP
5. Los sectores corresponden a la clasificación del ISIC-Rev4 (anexo 4). Fecha de consulta: 28/10/2011. <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49alpha.htm>.
6. El año de inicio de negocio corresponde al año indicado en las páginas electrónicas corporativas de las empresas analizadas.
7. Las conversiones de moneda se efectuaron para GB (dato original en libras), CH (dato original franco suizo), IT, DE, ES (dato original en euros).
8. Valores en millones de dólares estadounidenses.
9. Código ISO 3166, alfabético de países. Fecha consulta: oct. 31/2011. http://www.iso.org/iso/country_codes/iso_3166_code_lists.htm. Las abreviaturas de los países utilizados corresponden: AL: Alemania, BR: Brasil, CH: China, ES: España, GB: Reino Unido, IT: Italia, MX: México, SUI: Suiza, EE. UU.: Estados Unidos.

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Wal-Mart Stores Inc	EE. UU.	378.790,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motoc.	1945
Ford Motor Co. (2)	EE. UU.	172.450,0	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirrem.	1903
Glencore Holding	Suiza	157.634,5	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	ND
Liebherr-Intern.	Suiza	108.699,2	28	Fabricación de maq. y equipo n.c.p.	1949
Koch Ind. Inc. (4)	EE. UU.	98.000,0	19	Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo	1928
Cargill Inc. (3)	EE. UU.	88.260,0	10	Elaboración de prod. alimenticios	1865
Metro AG	Alemania	65.735,2	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1996

(Continúa)

CÁTEDRA CORONA 2 I

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
BMW AG	Alemania	55.040,1	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1916
Fiat SpA	Italia	54.908,0	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1899
Robert Bosch	Alemania	48.911,5	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1886
Lidl & Schwarz	Alemania	47.188,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1930
Roche	Suiza	46.672,1	21	Fabricación de productos farmac., sustancias químicas medicinales y prod. botánicos de uso farmacéutico	1896
Sal. Oppenheim jr. & Cie. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Alemania	37.784,6	64	Act. de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	1789
Carlson Cos. Inc. (100)	EE. UU.	37.100,0	55	Actividades de alojam.	1938
News Corp. (11)	EE. UU.	32.000,0	59	Actividades de producción de películas cinematog., videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	1952
Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	Alemania	31.073,3	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1893
Comcast Corp. (16)	EE. UU.	30.895,0	61	Telecom.	1963
Franz Haniel Cie KG	Alemania	30.544,8	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1756
General Dynamics Corp. (14)	EE. UU.	27.240,0	30	Fabricación de otro equipo de transporte	1899
Bechtel Group Inc. (18)	EE. UU.	27.000,0	42	Obras de ingeniería civil	1898
(tie). * Tyson Foods Inc. (7)	EE. UU.	26.900,0	10	Elaboración de prod. alimenticios	1935
HCA Inc. (NR)	EE. UU.	26.900,0	86	Act. de atención de la salud humana	1968
Mars Inc. (10)	EE. UU.	25.000,0	10	Elaboración de prod. alimenticios	1923
Celesio AG	Alemania	24.173,2	66	Actividades auxiliares de las activ. de servicios financieros	1835
Publix Super Markets Inc. (12)	EE. UU.	23.200,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1930
Bertelsmann AG	Alemania	21.104,8	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1835
C&S Wholesale Grocers Inc. (NR)	EE. UU.	19.500,0	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1918
KARSTADT QUELLE Aktiengesellschaft	Alemania	18.692,3	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1881
Kühne und Nagel	Suiza	18.464,5	52	Almacen. y activ. de apoyo al transp.	1950

(Continúa)

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Murphy Oil Corp. (45)	EE. UU.	18.440,0	19	Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo	1907
Loews Corp. (9)	EE. UU.	18.380,0	65	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1946
Aldi Nord	Alemania	18.320,7	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1913
El Corte Inglés S.A.	España	17.721,8	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1935
Otto	Alemania	17.016,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1949
América Móvil	México	17.006,0	61	Telecom.	2000
Illinois Tool Works Inc. (22)	EE. UU.	16.171,0	27	Fabricación de equipo eléctrico	1912
The Gap Inc. (13)	EE. UU.	15.763,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1969
Henkel Erste Verwaltungsgesellschaft mbH	Alemania	15.406,9	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1876
Aflac Inc. (NR)	EE. UU.	15.390,0	65	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seg. social de afiliación obligatoria	1973
Cemex	México	15.321,0	23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1906
Carso Global Telecom	México	15.213,0	70	Act. de oficinas principales; activ. de consultoría de gestión	1996
Cox Enterprises Inc. (21)	EE. UU.	15.000,0	59	Actividades de producción de películas cinematog., videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	1898
Fidelity Investments (FMR LLC) (25)	EE. UU.	14.900,0	64	Act. de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	1946
Meijer Inc. (19)	EE. UU.	13.900,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1934
H.E. Butt Grocery Co. (20)	EE. UU.	13.500,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1905
Carnival Corp. (39)	EE. UU.	13.000,0	79	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas	1972
Marriott International Inc. (26)	EE. UU.	12.990,0	55	Actividades de alojamiento	1927

(Continúa)

CÁTEDRA CORONA 2 I

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Aldi Süd	Alemania	12.976,7	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1913
Braskem S.A	Brasil	12.330,7	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1979
Teléfonos de México	México	12.272,0	61	Telecomunic.	1990
Mercadona S.A.	España	12.195,7	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1977
Schindler Holding	Suiza	11.657,8	28	Fab. de maquin. y equipo n.c.p.	1874
CH Boehringer Sohn, Ingelheim	Alemania	11.248,4	21	Fabricación de productos farmac. sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmac.	1885
HERAEUS HOLDING Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Alemania	10.984,2	24	Fabricación de metales comunes	1851
Panalpina Weltransport	Suiza	10.900,5	52	Almacen. y act. de apoyo al transp.	1935
Grupo Ferrovial S.A.	España	10.604,3	41	Construcción de edificios	1952
Erg	Italia	10.567,8	19	Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo	1965
Tchibo	Alemania	10.367,2	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1949
Riva Fire	Italia	10.068,7	24	Fabricación de metales comunes	1954
Marquardt & Bahls Aktiengesellschaft	Alemania	9.995,6	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1947
Fomento Económico Mexicano	México	9.935,0	11	Elaboración de bebidas	1890
Edizione Holding	Italia	9.799,8	13	Fabricación de productos textiles	1965
DKSH Management Ltd.	Suiza	9.796,8	52	Almacenam. y actividades de apoyo al transporte	ND
Casa Bahia Comercial Ltda.	Brasil	9.682,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1957
INA-Scheaffler Beteiligungs verwaltungs GmbH	Alemania	9.437,6	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1946
Fresenius Aktiengesellschaft	Alemania	9.306,7	21	Fabricación de prod. farmaceut. sustancias químicas medicinales y prod. botánicos de uso farmacéutico	1912
Companhia Brasileira de Distribuição	Brasil	9.240,5	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1948
Fomento de construc. y contratas (fcc)	España	8.364,1	41	Construcción de edificios	1900
Telcel	México	8.364,0	61	Telecomun.	1989

(Continúa)

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Dr August Oetker KG	Alemania	8.292,1	10	Elaboración de prod. alimenticios	1891
Companhia Siderúrgica Nal. (CSN)	Brasil	8.269,2	25	Fabricación de prod. elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	1946
Adolf Würth GmbH & Co. KG	Alemania	8.156,4	25	Fab. de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	1945
Industria de Diseño Textil S.A. (Inditex)	España	7.952,2	13	Fabricación de productos textiles	1985
Dr Ing hc F Porsche Aktiengesellschaft	Alemania	7.755,3	29	Fab. de vehículos automotores, remolques y semirremol.	1931
Gerdau Açominas S.A.	Brasil	7.744,1	25	Fab. de productos elaborados de metal, excepto maq. y equipo	1986
Cosan CI	Brasil	7.639,3	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1936
Globus Cosmos Gruppe	Suiza	7.360,1	79	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas	ND
Plus Warenhandels-gesellschaft	Alemania	7.316,5	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1972
Merck KgaA	Alemania	6.924,8	21	Fabricación de productos farmac., sustancias químicas medicinales y produ. botánicos de uso farmacéut.	1668
Ferrero	Italia	6.657,0	10	Elaboración de prod. alimenticios	1962
Fininvest	Italia	6.589,8	68	Actividades inmobiliarias	1950
I.F.I.	Italia	6.404,6	68	Actividades inmobiliarias	1927
Grupo Alfa	México	6.214,0	70	Actividades de oficinas principales; activ. de consultoría de gestión	1974
Acciona S.A.	España	5.724,8	41	Construcción de edificios	1931
Stemcor	GB	5.622,8	24	Fabricación de metales comunes	1951
Italmobiliare	Italia	5.523,4	23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1865
Careal Holding	Suiza	5.485,9	45	Comercio al por mayor y al por menor y rep. de vehículos automotores y motociclet.	ND
Pirelli & C.	Italia	5.362,9	19	Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo	1872
Barry Callebaut	Suiza	5.337,4	10	Elaboración de prod. alimenticios	2007
Supermarkets Italiani	Italia	5.165,9	46	Comercio al por mayor, excepto el de veh. automotores y motociclet.	1954
Luxottica Group	Italia	5.156,5	32	Otras industrias manufact.	1977
BARILLA Holding	Italia	4.868,6	10	Elaboración de prod. alimenticios	1877

(Continúa)

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Omya Gruppe	Suiza	4.862,9	21	Fabricación de prod. farmacéut., sustancias químicas medicinales y prod. botánicos de uso farmacéut.	ND
Hilti-Gruppe	Suiza	4.781,6	27	Fabricación de equipo eléctrico	1941
Tam-Linhas Aéreas S. A.	Brasil	4.696,4	51	Transporte por vía aérea	1961
Rehau Konzern	Suiza	4.600,1	22	Fabricación de productos de caucho y de plástico	ND
Saras	Italia	4.563,1	19	Fabricación de coque y productos de la refin. del petróleo	1962
SCH	GB	4.170,2	26	Fabricación de prod. de informática, de electrónica y de óptica	1975
Serono Gruppe	Suiza	4.051,3	21	Fabricación de productos farmacéut. sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmac.	ND
Cofide	Italia	3.990,9	64	Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	1976
Sika	Suiza	3.833,2	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1910
Montres Rolex	Suiza	3.745,8	32	Otras industrias manufact.	1905
Manor-Gruppe	Suiza	3.684,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	ND
Indesit Company	Italia	3.614,6	27	Fabricación de equipo eléctrico	1957
Synthes-Stratec	Suiza	3.599,9	27	Fabricación de equipo eléctrico	ND
A. Menarini Industrie Farmaceutiche Riunite	Italia	3.579,2	21	Fab. de productos farmacéut., sustancias químicas medicinales y prod. botánicos de uso farmac.	1887
Shanghai Fosun High Technology (Group) Co., Ltd.	China	3.485,7	32	Otras industrias manufact.	1992
Buzzi Unicem	Italia	3.481,3	23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1939
JCB	GB	3.435,3	28	Fabricación de maq. y equipo n.c.p.	1945
Jbs S/A	Brasil	3.348,2	10	Elaboración de prod. alimenticios	1953
Iberostar Hoteles y Apartamentos S. L.	España	3.283,8	55	Actividades de alojam.	1930
Construtora Norberto Odebrecht S. A.	Brasil	3.258,6	41	Construcción de edificios	1945
Compañía Española de Laminación (Celsa)	España	3.252,4	24	Fabricación de metales comunes	1967
Marcegaglia	Italia	3.220,6	24	Fabricación de metales comunes	1959

(Continúa)

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Triumph Intern.	Suiza	3.193,7	13	Fabricación de productos textiles	1886
Oettinger-Davidoff-Gruppe	Suiza	3.180,6	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	ND
Logitech Intern.	Suiza	3.112,3	26	Fabricación de prod. de informat., de electrónica y de óptica	1981
Globalia Corporación Empresarial S. A.	España	3.064,9	51	Transporte por vía aérea	1971
Lindt & Sprüngli Gruppe	Suiza	2.953,1	10	Elaboración de prod. alimenticios	ND
Obrascón Huarte Lain S. A.	España	2.881,6	41	Construcción de edificios	1991
Rast Holding	Suiza	2.878,3	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	ND
Corp. Gestamp S.L.	España	2.825,4	24	Fabricación de metales comunes	1989
Ebro Puleva S. A.	España	2.783,9	10	Elaboración de prod. alimenticios	1911
Suning Appliance Chain Store (Group) Co., Ltd.	China	2.739,4	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	2001
Firmenich	Suiza	2.674,6	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	ND
PubliGroupe	Suiza	2.648,7	58	Actividades de edición	ND
Guangsha Holding Venture Capital Co. Ltd.	China	2.637,6	41	Construcción de edificios	1992
Klabin S. A.	Brasil	2.608,6	17	Fab. de papel y de prod. de papel	1890
Wanxiang Group Co., Ltd.	China	2.584,5	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1969
Grupo Sanborns	México	2.552,0	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1919
Natura Cosméticos S. A.	Brasil	2.548,6	20	Fab. de sustancias y prod. químicos	1969
Gerdau Aços Longos S. A.	Brasil	2.480,7	25	Fabricación de productos laborados de metal, excepto maq. y equipo	1901
GIM	Italia	2.473,8	25	Fabricación de prod. elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	1920
Cremonini	Italia	2.467,9	10	Elaboración de prod. alimenticios	1963
API	Italia	2.433,7	19	Fabricación de coque y productos de la refinan. del petróleo	1933
Abengoa S. A.	España	2.387,1	35	Suministro de electric., gas, vapor y aire acondicionado.	1941
Vitro	México	2.364,0	32	Otras industrias manufact.	1909
Suzano Papel e Celulose S. A.	Brasil	2.343,4	17	Fab. de papel y de prod. de papel	1946

(Continúa)

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Sevelar S.A.	España	2.293,9	25	Fabricación de prod. elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	1964
Companhia Brasileira de Alumínio	Brasil	2.291,8	25	Fabricación de prod. elaborados de metal, excepto maq. y equipo	1955
Gol Transportes Aéreos S. A.	Brasil	2.263,7	51	Transporte por vía aérea	2001
Martins Comércio e Serv.de Distribuição S. A.	Brasil	2.221,2	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1953
Arthur Lundgren Tecidos S.A. Casas Pernambucanas	Brasil	2.155,6	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1908
Fibra Celulose S.A	Brasil	2.149,5	17	Fab. de papel y de prod. de papel	1988
Grupo Antolin Irausa S.A.	España	2.100,6	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1959
Weg Indústrias S.A.	Brasil	2.089,1	20	Fabricación de sustancias y productos químicos	1961
Nacional de Drogas	México	2.054,0	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot.y motociclet.	1943
Grupo Casa Saba	México	2.042,0	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	2000
Berge Y Compañía S.A.	España	2.031,4	30	Fab. de otro equipo de transporte	1960
Veronesi	Italia	2.012,6	10	Elaboración de prod. alimenticios	1958
Roca Corporación Empres S.A.	España	1.969,1	41	Construcción de edificios	1880
Grupo Villacero	México	1.914,0	25	Fabricación de prod. elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	1955
Globo Comunicação e Participações S.A.	Brasil	1.845,8	59	Actividades de producción de películas cinematog., vídeos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	1925
Mossi e Ghisolfi	Italia	1.839,2	20	Fab. de sustancias y prod. químicos	1953
Sogecable S.A.	España	1.791,9	59	Actividades de producción de películas cinematog., vídeos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	1989
Hengdian Group Holdings Limited	China	1.762,7	27	Fabricación de eq. eléctrico	1975
Empresas ICA	México	1.718,0	41	Construcción de edificios	1947
Eleva Alimentos S.A. (AVIPAL)	Brasil	1.704,1	10	Elaboración de prod. alimenticios	1959

(Continúa)

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
Promotora de Informaciones S. A. (Prisa)	España	1.682,2	59	Actividades de producción de películas cinematog., videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	1958
Sigma	México	1.668,0	10	Elaboración de prod. alimenticios	1980
Grupo Mexicana de Aviación	México	1.646,0	51	Transporte por vía aérea	1924
Radici	Italia	1.637,4	13	Fabricación de productos textiles	1941
Prosegur Compañía de Seguridad S. A.	España	1.637,2	80	Actividades de seguridad e investig.	1976
Industrias Unidas	México	1.637,0	25	Fabricación de prod. elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	1939
Comercial Joman S. L.	España	1.599,7	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1984
Lojas Riachuelo S.A.E. Controlada	Brasil	1.565,3	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1947
Satélite Distribuidora de Petrole S. A.	Brasil	1.556,9	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1996
Armani	Italia	1.531,3	13	Fabricación de productos textiles	1975
Chint Group Corp.	China	1.480,7	27	Fabricación de eq. eléctrico	1984
Sos Cuétara S. A.	España	1.480,4	10	Elaboración de prod. alimenticios	1965
Amaggi Exportação e Importação Ltda.	Brasil	1.420,2	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1977
Constructora San José S. A.	España	1.417,7	41	Construcción de edificios	1982
Hangzhou Wahaha Group Co., Ltd.	China	1.413,5	11	Elaboración de bebidas	1987
Jiangsu Sanfangxiang Industry Co., Ltd.	China	1.376,3	20	Fab. de sustancias y prod. químicos	1980
Sol Melia S. A.	España	1.374,7	55	Actividades de alojam.	1956
Embotelladora Arca	México	1.367,0	11	Elaboración de bebidas	2001
Cirsa Gaming Corporation S. A.	España	1.362,6	92	Actividades de juegos de azar y apuestas	1968
Industrias Bachoco	México	1.351,0	10	Elaboración de prod. alimenticios	1952
Delixi Group CO., Ltd.	China	1.329,3	27	Fabricación de eq. eléctrico	1984
Grupo Empresarial Ángeles	México	1.316,8	70	Actividades de oficinas principales; act. de consultoría de gestión	1960
Wates	GB	1.316,2	68	Actividades inmobiliarias	1897
Grupo ConduMex	México	1.310,0	27	Fabricación de eq. eléctrico	1954
Nanshan Group Corp.	China	1.263,9	32	Otras industrias manufact.	1978

(Continúa)

CÁTEDRA CORONA 2 I

Anexo I. Listado de las 225 grandes empresas familiares (2005) en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
AFBlakemore	GB	1.184,5	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1917
Fertilizantes Heringer S. A.	Brasil	1.066,1	20	Fab. de sustancias y prod. químicos	1968
Hailiang Group Co., Ltd.	China	1.054,3	24	Fabricación de metales comunes	1989
Rockcheck Steel Group Co., Ltd.	China	1.023,4	24	Fabricación de metales comunes	1994
Tangshan Baoye Industry Group Co., Ltd.	China	1.014,4	24	Fabricación de metales comunes	1987
Banco Azteca	México	987,0	64	Act. de servicios financieros, excepto las de seg. y fondos de pensiones	2002
JCT600	GB	977,5	45	Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motociclet.	1946
Samworth Brothers	GB	906,9	10	Elaboración de prod. alimenticios	1896
Shanxi Haixin Iron and Steel Group Co., Ltd.	China	881,3	24	Fabricación de metales comunes	1987
Cosun Group	China	877,9	27	Fabricación de eq. eléctrico	1992
Haicheng Xiyang Refractories Materials Corporation	China	870,6	20	Fab. de sustancias y prod. químicos	1988
Lifan Group	China	843,1	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1992
Mexichem	México	810,0	20	Fab. de sustancias y prod. químicos	1998
Homex	México	799,0	41	Construcción de edificios	1989
New Hope Group	China	763,8	10	Elaboración de prod. alimenticios	1982
Fresca	GB	706,5	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1874
William Grant & Sons	GB	692,1	11	Elaboración de bebidas	1886
Long Yuan Construction Group	China	686,6	41	Construcción de edificios	1980
Century Golden Resources Group	China	681,5	68	Actividades inmobili.	1986
Lagan Group	GB	662,7	42	Obras de ingeniería civil	1960
Geely Holding Group	China	639,4	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremolq.	1986
Warburtons	GB	631,8	10	Elaboración de prod. alimenticios	1876
SANY Group	China	623,0	28	Fabricación de maq. y equipo n.c.p.	1989
Dunelm	GB	618,7	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1979

(Continúa)

Anexo I. Listado 225 Grandes Empresas Familiares 2005 en el mundo (continuación)

Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Ind. (CIU cód.)	Industria	Inicio neg.
James Hall & Company	GB	616,9	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1863
Deans Foods	GB	616,0	10	Elaboración de prod. alimenticios	1938
Watson Petroleum	GB	604,2	19	Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo	1957
Wu Yang Const. Co., Ltd.	China	590,4	41	Construcción de edificios	1999
Dahua Co., Ltd.	China	586,9	68	Actividades inmobiliarias	1988
Benfield MotorGroup	GB	574,4	45	Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motociclet.	1957
Isaac Agnew	GB	569,8	45	Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motociclet.	1931
Rix	GB	568,3	19	Fabricación de coque y productos de la refin. del petróleo	1927
Zongshen Industrial Group	China	566,6	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremol.	1992
Fenwick	GB	537,6	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1882
Capper & Co.	GB	495,9	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1901
Dean & Dyball	GB	488,7	41	Construcción de edificios	1970
Claverley Company	GB	485,1	58	Actividades de edición	1973
Williams Group	GB	481,1	29	Fabricación de vehículos automot., remolques y semirremolq.	1958
CJLang	GB	465,9	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1919
Andrew MarrInternational Group	GB	462,5	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automot. y motociclet.	1887
Grupo Fianciero Inbursa	México	315,0	64	Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	1965
Kuo	México	175,0	70	Actividades de oficinas principales; actividades de consult. de gestión	1988

Anexo 2. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen sectores

Industria (CIU cód.)	Industria	Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Inicio negocio	Edad a 2005
47	47. Com. minorista	Wal-Mart Stores Inc.	EE. UU.	378.790,0	1945	60
		Glencore Holding	Suiza	157.634,5		
		Metro AG	Alemania	65.735,2	1996	9
		Lidl & Schwarz	Alemania	47.188,0	1930	75
		Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	Alemania	31.073,3	1893	112
		Franz Haniel Cie KG	Alemania	30.544,8	1756	249
		Publix Super Markets Inc. (12)	EE. UU.	23.200,0	1930	75
		KARSTADT QUELLE Aktiengesellschaft	Alemania	18.692,3	1881	124
		Aldi Nord	Alemania	18.320,7	1913	92
		El Corte Inglés S.A.	España	17.721,8	1935	70
		Otto	Alemania	17.016,0	1949	56
		The Gap Inc. (13)	EE. UU.	15.763,0	1969	36
		Meijer Inc. (19)	EE. UU.	13.900,0	1934	71
		H.E. Butt Grocery Co. (20)	EE. UU.	13.500,0	1905	100
		Aldi Süd	Alemania	12.976,7	1913	92
		Mercadona S.A.	España	12.195,7	1977	28
		Tchibo	Alemania	10.367,2	1949	56
		Marquardt & Bahls Aktiengesellschaft	Alemania	9.995,6	1947	58
		Casa Bahia Comercial Ltda.	Brasil	9.682,0	1957	48
		Plus Warenhandels-gesellschaft	Alemania	7.316,5	1972	33
		Manor-Gruppe	Suiza	3.684,0		
		Rast Holding	Suiza	2.878,3		
		Grupo Sanborns	México	2.552,0	1919	86
		Arthur Lundgren Tecidos S.A. Casas Pernambucanas	Brasil	2.155,6	1908	97
		Lojas Riachuelo S.A.E. Controlada	Brasil	1.565,3	1947	58
		Dunelm	GB	618,7	1979	26
		Fenwick	GB	537,6	1882	123
		Capper & Co.	GB	495,9	1901	104
		CJLang	GB	465,9	1919	86
		Total sector		34,3%		926.566,8
29	29. Motor, vehículos y partes	Ford Motor Co. (2)	EE. UU.	172.450,0	1903	102
		BMW AG	Alemania	55.040,1	1916	89
		Fiat SpA	Italia	54.908,0	1899	106
		Robert Bosch	Alemania	48.911,5	1886	119
		Bertelsmann AG	Alemania	21.104,8	1835	170
		Dr Ing hc F Porsche Aktiengesellschaft	Alemania	7.755,3	1931	74
		Wanxiang Group Co., Ltd.	China	2.584,5	1969	36
		Grupo Antolin Irausa S.A.	España	2.100,6	1959	46
		Lifan Group	China	843,1	1992	13
		Geely Holding Group	China	639,4	1986	19

(Continúa)

Anexo 2. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen sectores (continuación)

Industria (CIU cód.)	Industria	Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Inicio negocio	Edad a 2005
		Zongshen Industrial Group	China	566,6	1992	13
		Williams Group	GB	481,1	1958	47
		Total sector	13,6%	367.385,1		
10	10. Aliment.	Cargill Inc. (3)	EE. UU.	88.260,0	1865	140
		(tie). * Tyson Foods Inc. (7)	EE. UU.	26.900,0	1935	70
		Mars Inc. (10)	EE. UU.	25.000,0	1923	82
		Dr. August Oetker KG	Alemania	8.292,1	1891	114
		Ferrero	Italia	6.657,0	1962	43
		Barry Callebaut	Suiza	5.337,4	2005	
		BARILLA Holding	Italia	4.868,6	1877	128
		Jbs S/A	Brasil	3.348,2	1953	52
		Lindt & Sprüngli-Gruppe	Suiza	2.953,1		
		Ebro Puleva S.A.	España	2.783,9	1911	94
		Cremonini	Italia	2.467,9	1963	42
		Veronesi	Italia	2.012,6	1958	47
		Eleva Alimentos S.A. (AVIPAL)	Brasil	1.704,1	1959	46
		Sigma	México	1.668,0	1980	25
		Sos Cuétara S.A.	España	1.480,4	1965	40
		Industrias Bachoco	México	1.351,0	1952	53
		Samworth Brothers	GB	906,9	1896	109
New Hope Group	China	763,8	1982	23		
Warburtons	GB	631,8	1876	129		
Deans Foods	GB	616,0	1938	67		
		Total sector	7,0%	188.002,9		
19	19. Refinac. de petróleo	Koch Industries Inc. (4)	EE. UU.	98.000,0	1928	77
		Murphy Oil Corp. (45)	EE. UU.	18.440,0	1907	98
		Erg	Italia	10.567,8	1965	40
		Pirelli & C.	Italia	53.62,9	1872	133
		Saras	Italia	45.63,1	1962	43
		API	Italia	2.433,7	1933	72
		Watson Petroleum	GB	604,2	1957	48
		Rix	GB	568,3	1927	78
		Total sector	5,2%	140.539,9		
28	28. Maquinaria y Equipo	Liebherr-International	Suiza	108.699,2	1949	56
		Schindler Holding	Suiza	11.657,8	1874	131
		JCB	GB	3.435,3	1945	60
		SANY Group	China	623,0	1989	16
		Total sector	4,6%	124.415,2		
21	21. Prod. Farmacéutico	Roche	Suiza	46.672,1	1896	109
		CH Boehringer Sohn, Ingelheim	Alemania	11.248,4	1885	120
		Fresenius Aktiengesellschaft	Alemania	9.306,7	1912	93
		Merck KgaA	Alemania	6.924,8	1668	337
		Omya Gruppe	Suiza	4.862,9		
		Serono Gruppe	Suiza	4.051,3		
		A. Menarini Industrie Farmaceutiche Riunite	Italia	3.579,2	1887	118
		Total sector	3,2%	86.645,5		

(Continúa)

CÁTEDRA CORONA 2 I

Anexo 2. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen sectores (continuación)

Industria (CIU cód.)	Industria	Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Inicio negocio	Edad a 2005
61	61. Telecom.	Comcast Corp. (16)	EE. UU.	30.895,0	1963	42
		América Móvil	México	17.006,0	2000	5
		Teléfonos de México	México	12.272,0	1990	15
		Telcel	México	8.364,0	1989	16
		Total sector	2,54%	68.537,0		
46	46. Comercio mayorista	C&S Wholesale Grocers Inc. (NR)	EE. UU.	19.500,0	1918	87
		Companhia Brasileira de Distribuição	Brasil	9.240,5	1948	57
		Cosan CI	Brasil	7.639,3	1936	69
		Supermarkets Italiani	Italia	5.165,9	1954	51
		Oettinger-Davidoff-Gruppe	Suiza	3.180,6		
		Suning Appliance Chain Store (Group) Co., Ltd.	China	2.739,4	2001	4
		Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A.	Brasil	2.221,2	1953	52
		Nacional de Drogas	México	2.054,0	1943	62
		Grupo Casa Saba	México	2.042,0	2000	5
		Comercial Joman S.L.	España	1.599,7	1984	21
		Satélite Distribuidora de Petrole S.A.	Brasil	1.556,9	1996	9
		Amaggi Exportação e Importação Ltda.	Brasil	1.420,2	1977	28
		AFBlakemore	GB	1.184,5	1917	88
		Fresca	GB	706,5	1874	131
		James Hall & Company	GB	616,9	1863	142
AndrewMarrInternational Group	GB	462,5	1887	118		
		Total sector	2,3%	61.330,1		
64	64. Servicios Financieros	Sal. Oppenheim jr. & Cie. Kommanditgesellschaft auf Aktien	Alemania	37.784,6	1789	216
		Fidelity Investments (FMR LLC) (25)	EE. UU.	14.900,0	1946	59
		Cofide	Italia	3.990,9	1976	29
		Banco Azteca	México	987,0	2002	3
		Grupo Fianc. Inbursa	México	315,0	1965	40
		Total sector	2,1%	57.977,5		
55	55. Alojamiento	Carlson Cos. Inc. (100)	EE. UU.	37.100,0	1938	67
		Marriott International Inc. (26)	EE. UU.	12.990,0	1927	78
		Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L.	España	3.283,8	1930	75
		Sol Melia S.A.	España	1.374,7	1956	49
		Total sector	2,0%	54.748,5		
20	20. Prod. Químicos	Henkel Erste Verwaltungsgesellschaft mbH	Alemania	15.406,9	1876	129
		Braskem S.A	Brasil	12.330,7	1979	26

(Continúa)

Anexo 2. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen sectores (continuación)

Industria (CIU cód.)	Industria	Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Inicio negocio	Edad a 2005
		INA-Scheaffler Beteiligungsverwaltungs GmbH	Alemania	9.437,6	1946	59
		Sika	Suiza	3.833,2	1910	95
		Firmenich	Suiza	2.674,6		
		Natura Cosméticos S. A.	Brasil	2.548,6	1969	36
		Weg Indústrias S.A.	Brasil	2.089,1	1961	44
		Mossi e Ghisolfi	Italia	1.839,2	1953	52
		Jiangsu Sanfangxiang Industry Co., Ltd.	China	1.376,3	1980	25
		Fertilizantes Heringer S.A.	Brasil	1.066,1	1968	37
		Haicheng Xiyang Refrac. Materials Corporation	China	870,6	1988	17
		Mexichem	México	810,0	1998	7
		Total sector	2,0%	54.282,8		
59	59. Producción cinematográfico	News Corp. (11)	EE. UU.	32.000,0	1952	53
		Cox Enterprises Inc. (21)	EE. UU.	15.000,0	1898	107
		Globo Comunicação e Participações S. A.	Brasil	1.845,8	1925	80
		Sogetec S.A.	España	1.791,9	1989	16
		Promotora de Informaciones S.A. (Prisa)	España	1.682,2	1958	47
		Total sector	1,9%	52.319,9		
41	41. Construc.	Grupo Ferroviario S.A.	España	10.604,3	1952	53
		Fomento de Const. y Contratas (Fcc)	España	8.364,1	1900	105
		Acciona S.A.	España	5.724,8	1931	74
		Construtora Norberto Odebrecht S.A.	Brasil	3.258,6	1945	60
		Obrascón Huarte Lain S.A.	España	2.881,6	1991	14
		Guangsha Holding Venture Capital Co. Ltd.	China	2.637,6	1992	13
		Roca Corporación Empresarial S.A.	España	1.969,1	1880	125
		Empresas ICA	México	1.718,0	1947	58
		Constructora San José S.A.	España	1.417,7	1982	23
		Homex	México	799,0	1989	16
		Long Yuan Const. Group	China	686,6	1980	25
		Wu Yang Const. Co., Ltd.	China	590,4	1999	6
		Dean & Dyball	GB	488,7	1970	35
		Total sector	1,5%	41.140,5		
24	24. Metales comunes	Heraeus Holding Gesellschaft Mit Beschränkter Haftung	Alemania	10.984,2	1851	154
		Riva Fire	Italia	10.068,7	1954	51
		Stemcor	GB	5.622,8	1951	54
		Compañía Española de Laminación (Celsa)	España	3.252,4	1967	38
		Marcegaglia	Italia	3.220,6	1959	46
Corporación Gestamp S.L.	España	2.825,4	1989	16		

(Continúa)

CÁTEDRA CORONA 2 I

Anexo 2. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen sectores (continuación)

Industria (CIU cód.)	Industria	Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Inicio negocio	Edad a 2005
		Hailiang Group Co., Ltd.	China	1.054,3	1989	16
		Rockcheck Steel Group Co., Ltd.	China	1.023,4	1994	11
		Tangshan Baoye Industry Group Co., Ltd.	China	1.014,4	1987	18
		Shanxi Haixin Iron and Steel Group Co., Ltd.	China	881,3	1987	18
		Total sector	1,5%	39.947,5		
52	52. Logística y Transporte	Kühne und Nagel	Suiza	18.464,5	1950	55
		Panalpina Welttransport	Suiza	10.900,5	1935	70
		DKSH Management Ltd.	Suiza	9.796,8		
		Total sector	1,5%	39.161,8		
25	25. Prod. Metal	Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Brasil	8.269,2	1946	59
		Adolf Würth GmbH & Co. KG	Alemania	8.156,4	1945	60
		Gerdau Açominas S.A.	Brasil	7.744,1	1986	19
		Gerdau Aços Longos S.A.	Brasil	2.480,7	1901	104
		GIM	Italia	2.473,8	1920	85
		Sevelar S.A.	España	2.293,9	1964	41
		Companhia Brasileira de Alumínio	Brasil	2.291,8	1955	50
		Grupo Villacero	México	1.914,0	1955	50
		Industrias Unidas	México	1.637,0	1939	66
Total sector	1,4%	37.261,0				
27	27. Equipo Eléctrico	Illinois Tool Works Inc. (22)	EE. UU.	16.171,0	1912	93
		Hilti-Gruppe	Suiza	4.781,6	1941	64
		Indesit Company	Italia	3.614,6	1957	48
		Synthes-Stratec	Suiza	3.599,9		
		Hengdian Group Holdings Limited	China	1.762,7	1975	30
		Chint Group Corporation	China	1.480,7	1984	21
		Delixi Group Co., Ltd.	China	1.329,3	1984	21
		Grupo Condumex	México	1.310,0	1954	51
		Cosun Group	China	877,9	1992	13
		Total sector	1,3%	34.927,6		
65	65. Actividades de Seguros	Loews Corp. (9)	EE. UU.	18.380,0	1946	59
		Aflac Inc. (NR)	EE. UU.	15.390,0	1973	32
		Total sector	1,3%	33.770,0		
30	30. Equipos Transporte	Gen. Dynamics Corp. (14)	EE. UU.	27.240,0	1899	106
		Berge y Compañía S.A.	España	2.031,4	1960	45
		Total sector	1,1%	29.271,4		
42	42. Ingeniería	Bechtel Group Inc. (18)	EE. UU.	27.000,0	1898	107
		LaganGroup	GB	662,7	1960	45
		Total sector	1,0%	27.662,7		
86	86. Atención de la salud	HCA Inc. (NR)	EE. UU.	26.900,0	1968	37
		Total sector	1,0%	26.900,0		
23	23. Otros minerales	Cemex	México	15.321,0	1906	99
		Italmobiliare	Italia	5.523,4	1865	140
		Buzzi Unicem	Italia	3.481,3	1939	66
		Total sector	0,9%	24.325,7		

(Continúa)

Anexo 2. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen sectores (continuación)

Industria (CIU cód.)	Industria	Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Inicio negocio	Edad a 2005
66	66. Act. financieras aux.	Celesio AG	Alemania	24.173,2	1835	170
		Total sector	0,9%	24.173,2		
13	13. Textiles	Edizione Holding	Italia	9.799,8	1965	40
		Industria de Diseño Textil S.A. (Inditex)	España	7.952,2	1985	20
		Triumph International	Suiza	3.193,7	1886	119
		Radici	Italia	1.637,4	1941	64
		Armani	Italia	1.531,3	1975	30
		Total sector	0,9%	24.114,3		
70	70. Act. de consultoría de gestión	Carso Global Telecom	México	15.213,0	1996	9
		Grupo Alfa	México	6.214,0	1974	31
		Grupo Empresarial Ángeles	México	1.316,8	1960	45
		Kuo	México	175,0	1988	17
		Total sector	0,8%	22.918,8		
79	79. Act. de agencias de viajes y conexas	Carnival Corp. (39)	EE. UU.	13.000,0	1972	33
		Globus Cosmos Gruppe	Suiza	7.360,1		
		Total sector	0,8%	20.360,1		
32	32. Otras manufacturas	Luxottica Group	Italia	5.156,5	1977	28
		Montres Rolex	Suiza	3.745,8	1905	100
		Shanghai Fosun High Technology (Group) Co., Ltd.	China	3.485,7	1992	13
		Vitro	México	2.364,0	1909	96
		Nanshan Group Corp.	China	1.263,9	1978	27
		Total sector	0,6%	16.015,8		
68	68. Actividades inmobiliarias	Fininvest	Italia	6.589,8	1950	55
		I.E.I.	Italia	6.404,6	1927	78
		Wates	GB	1.316,2	1897	108
		Century Golden Resources Group	China	681,5	1986	19
		Dahua Co., Ltd.	China	586,9	1988	17
		Total sector	0,6%	15.579,0		
		11	11. Bebidas	Fomento Econ. Mexicano	México	9.935,0
Hangzhou Wahaha Group Co., Ltd.	China			1.413,5	1987	18
Embotelladora Arca	México			1.367,0	2001	4
William Grant & Sons	GB			692,1	1886	119
Total sector	0,5%			13.407,6		
51	51. Transporte Aéreo	Tam - Linhas Aéreas S.A	Brasil	4.696,4	1961	44
		Globalia Corporación Empresarial S.A.	España	3.064,9	1971	34
		Gol Transportes Aéreos S.A.	Brasil	2.263,7	2001	4
		Grupo Mexicana de Aviación	México	1.646,0	1924	81
		Total sector	0,4%	11.671,0		
45	45. Comercio y reparación automotores	Careal Holding	Suiza	5.485,9		

(Continúa)

Anexo 2. Gran empresa familiar en el mundo. Resumen sectores (continuación)

Industria (CIU cód.)	Industria	Empresa	País	Ingresos US\$ millones	Inicio negocio	Edad a 2005
		JCT600	GB	977,5	1946	59
		Benfield Motor Group	GB	574,4	1957	48
		Isaac Agnew	GB	569,8	1931	74
		Total sector	0,3%	7.607,5		
26	26. Equipo Electrónico	SCH	GB	4.170,2	1975	30
		Logitech International	Suiza	3.112,3	1981	24
		Total sector	0,3%	7.282,4		
17	17. Fabricación de Papel	Klabin S.A.	Brasil	2.608,6	1890	115
		Suzano Papel e Celulose	Brasil	2.343,4	1946	59
		Fibria Celulose S.A	Brasil	2.149,5	1988	17
		Total sector	0,26%	7.101,5		
22	22. Caucho y plástico	Rehau Konzern	Suiza	4.600,1		
		Total sector	0,2%	4.600,1		
58	58. Edición, Artes Gráficas	Publi Groupe	Suiza	2.648,7		
		Claverley Company	GB	485,1	1973	32
		Total sector	0,1%	3.133,8		
35	35. Energía y gas	Abengoa S.A.	España	2.387,1	1941	64
		Total sector	0,1%	2.387,1		
80	80. Seguridad	Prosecur Compañía de Seguridad S. A.	España	1.637,2	1976	29
		Total sector	0,1%	1.637,2		
92	92. Actividades de juegos de azar	Cirsa Gaming Corporation S.A.	España	1.362,6	1968	37
		Total sector	0,1%	1.362,6		
		Gran total		270.0471,6		

Anexo 3. isic Rev. 4 (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities)

Sec.	División	Descripción
A		Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
	1	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas
	2	Silvicultura y extracción de madera
	3	Pesca y acuicultura
B		Explotación de minas y canteras
	5	Extracción de carbón de piedra y lignito
	6	Extracción de petróleo crudo y gas natural
	7	Extracción de minerales metalíferos
	8	Explotación de otras minas y canteras
	9	Actividades de servicios de apoyo para la explotación de minas y canteras
C		Industrias manufactureras
	10	Elaboración de productos alimenticios
	11	Elaboración de bebidas
	12	Elaboración de productos de tabaco
	13	Fabricación de productos textiles
	14	Fabricación de prendas de vestir
	15	Fabricación de productos de cuero y productos conexas
	16	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables
	17	Fabricación de papel y de productos de papel
	18	Impresión y reproducción de grabaciones
	19	Fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo

(Continúa)

Anexo 3. ISIC Rev. 4 (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) (continuación)

Sec.	División	Descripción
	20	Fabricación de sustancias y productos químicos
	21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico
	22	Fabricación de productos de caucho y de plástico
	23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos
	24	Fabricación de metales comunes
	25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo
	26	Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica
	27	Fabricación de equipo eléctrico
	28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.
	29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques
	30	Fabricación de otro equipo de transporte
	31	Fabricación de muebles
	32	Otras industrias manufactureras
	33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo
D		Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E		Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
	36	Captación, tratamiento y distribución de agua
	37	Evacuación de aguas residuales
	38	Recogida, tratamiento y eliminación de desechos; recuperación de materiales
	39	Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de desechos
F		Construcción
	41	Construcción de edificios
	42	Obras de ingeniería civil
	43	Actividades especializadas de construcción
G		Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
	45	Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas
	46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
	47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
H		Transporte y almacenamiento
	49	Transporte por vía terrestre y transporte por tuberías
	50	Transporte por vía acuática
	51	Transporte por vía aérea
	52	Almacenamiento y actividades de apoyo al transporte
	53	Actividades postales y de mensajería
I		Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
	55	Actividades de alojamiento
	56	Actividades de servicio de comidas y bebidas
J		Información y comunicaciones
	58	Actividades de edición
	59	Act. de producción de películas cinematográficas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música
	60	Actividades de programación y transmisión
	61	Telecomunicaciones
	62	Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas
	63	Actividades de servicios de información
K		Actividades financieras y de seguros
	64	Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones
	65	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seguridad social de afiliación obligatoria
	66	Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros
L		Actividades inmobiliarias
	68	Actividades inmobiliarias
M		Actividades profesionales, científicas y técnicas
	69	Actividades jurídicas y de contabilidad
	70	Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión
	71	Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos
	72	Investigación científica y desarrollo
	73	Publicidad y estudios de mercado

(Continúa)

Anexo 3. isic Rev. 4 (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) (continuación)

Sec.	División	Descripción
	74	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas
	75	Actividades veterinarias
N		Actividades de servicios administrativos y de apoyo
	77	Actividades de alquiler y arrendamiento
	78	Actividades de empleo
	79	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas
	80	Actividades de seguridad e investigación
	81	Actividades de servicios a edificios y de paisajismo
	82	Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas
O		Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P		Enseñanza
	85	Enseñanza
Q		Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
	86	Actividades de atención de la salud humana
	87	Actividades de atención en instituciones
	88	Actividades de asistencia social sin alojamiento
R		Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
	90	Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento
	91	Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras actividades culturales
	92	Actividades de juegos de azar y apuestas
	93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
S		Otras actividades de servicios
	94	Actividades de asociaciones
	95	Reparación de ordenadores y de efectos personales y enseres domésticos
	96	Otras actividades de servicios personales
T		Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
	97	Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico
	98	Actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U		Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales
	99	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

III. El caso de las grandes familias empresarias estadounidenses en la década de 1970. Nuevas familias, nuevas estrategias

Puede parecer paradójico que los primeros intentos por institucionalizar y ampliar los estudios de las empresas familiares en el mundo se llevaran a cabo entre los años 1970 y 1980 en los Estados Unidos de América, cuando Chandler Jr. estaba escribiendo sobre la disminución del control de las familias en las grandes empresas y la aparición de las grandes corporaciones más importantes en dicho país (cuyos orígenes estudió en el período comprendido entre finales del siglo XIX y primer tercio del siglo XX). ¿Acaso Chandler no era consciente de la fuerza de las empresas controladas por las familias y de la expansión de las instituciones que promueven su estudio en aquellas décadas?

Este trabajo, en la perspectiva de la historia empresarial, presenta evidencias que sugieren que las empresas familiares grandes y tradicionales, en Estados Unidos, experimentaron durante los años 1960 y 1970 nuevos problemas y desafíos que podrían ser vistos, por un observador de la época como Chandler (2008), como una señal de decadencia. Sin embargo, un análisis del entorno histórico que influyó en las familias de negocios en Estados Unidos en estas últimas décadas sugiere más bien que fue un momento de la destrucción creativa de Schumpeter (1942) y la innovación. En los años 1960 y 1970 las grandes dinastías en Estados Unidos diseñaron nuevas estrategias de supervivencia aceptables tanto social como políticamente que consolidaron su fuerza, y en tal proceso se crearon las condiciones para la consolidación y expansión de una variedad de centros especializados y expertos sobre el estudio de las empresas familiares.

La institucionalización de estos estudios comenzó con disertaciones aisladas y centros que aparecieron en diferentes años en Estados Unidos entre los años 1950 y 1970, pero fue sobre todo durante la década de 1980 cuando ocurrió su consolidación. La primera disertación doctoral sobre la gestión y organización de las empresas familiares fue escrita en 1953 por Calder en la Universidad de Indiana, y en 1962 fue creado el Center of Family Business, en Cleveland (Ohio). Fue sobre todo a finales de 1970 y principios de 1980 cuando un diverso grupo de académicos y hombres de negocios comenzaron a reunirse, con regularidad, en Estados Unidos, para tratar de encontrar una base común para estudiar la variedad de problemas relacionados con las empresas familiares. El grupo incluyó a profesores y dueños de empresas familiares interesados en el *Comportamiento Organizacional*, que habían estudiado y desarrollado por primera vez trabajos en instituciones de las universidades de la costa este de Estados Unidos, que tradicionalmente habían recibido importantes donaciones de las viejas dinastías empresariales del país: MIT, Harvard y sobre todo en Yale University (Lansberg, 1988; Lansberg, 1993; Kaslow, 2006). Algunas de estas personas fueron los autores de los primeros libros de textos de influencia internacional sobre la gestión de las empresas familiares, fundadores de la primera institución nacional y el más importante centro internacional de estudios de empresas familiares y promotores de la primera revista científica más importante. Sus nombres eran: Richard Beckhard, de la Sloan School of Management of MIT y su segunda esposa Elaine Kepner (Beckhard y Gibb Dyer Jr., 1981), la terapeuta familiar Barbara Hollander (Hollander y Elman, 1988) y dos hombres de negocios; Aaron Levinson y George Raymond. Estos dos contribuyeron con US\$ 2.000 para financiar los gastos iniciales del Family Firm Institute. Otros amigos de este grupo fueron Ivan Lansberg (profesor adjunto de Yale y heredero de una empresa familiar, John Davis (Ph. D. Harvard Business School), dos profesores graduados en estos años en Yale (Kelin Gersick, Ernesto Poza), John Ward (Loyola University at Chicago) y Joe Astrachan (en ese momento, estudiante de doctorado de Comportamiento Organizacional en Yale School of Management, conocida como Yale SOM). Este grupo de personas comenzó a trabajar en la idea de un instituto que organizara a los individuos que trabajaban en la enseñanza e investigación de empresas familiares (Kaslow, 2006). Este se convertiría en el Family Firm Institute (FFI), que celebró su primera reunión informal en otoño de 1984 en la costa oeste, en los Ángeles, y un día después de esta reunión se celebró la primera conferencia de empresa familiar, organizada por John Davis de la USC. La Revista del FFI, la *Family Business Review*, se puso en marcha en 1988, con el consultor de Yale, Ivan Lansberg, como primer editor. La idea de este instituto era "reunir a consultores, banqueros, académicos, abogados, terapeutas familiares y contables para hablar del negocio familiar", pero en realidad sirvió para establecer un nuevo campode profesionales y académicos y el primer grupo de interés a gran escala rela-

cionado con el estudio de la empresa familiar. Dos reuniones ayudaron a la creación de la FFI: la primera reunión con los “siete fundadores” en Safety Harbor (Florida) en 1984 y una reunión más grande celebrada en University of Southern California en noviembre de 1985 organizada por los siete fundadores más otras personas de diferentes experiencias profesionales (Craig Aronoff, Jeff Barach, John Davis, Nancy Drozdow, Kelin Gersick, Fredda Herz, Tom Hubler, Amy Lyman, Ruth McKendon, Stephen Schartz, Karen Vinton, Ed Wachtler y Mary Whiteside). Se redactó una carta en la que se designó a Barbara Hollander primera presidenta. En la Junta Fundadora estaban los siete pioneros y quince personas más. Desde 1987 hasta 1991 Rod Correll fue el director ejecutivo y la FFI se localizó en las oficinas de la consultoría en Johnstown (N. Y.). Las listas de miembros crecieron a más de cuatrocientas personas en 1990 y más de setecientos setenta miembros activos para 1992, incluidos consultores, educadores y dueños de empresas familiares (Kaslow, 2006).

La cronología de los acontecimientos más importantes en el nacimiento de las investigaciones sobre las empresas familiares, como campo de estudio institucional, es bien conocida. Existe una visión general e innumerables escritos de estudiosos de diferentes ciencias sociales interesados en las empresas familiares, la historia de los negocios, la gerencia, la psicología y la contabilidad. La mayoría de las encuestas disponibles con estudios sobre los orígenes de las empresas familiares y la institucionalización de los centros, programas y asociaciones en el mundo describen los nombres y acontecimientos clave. Por lo general destacan el papel de Estados Unidos y sus principales centros, revistas y académicos en los años de su fundación, y la construcción —y muchos de ellos todavía están construyendo— de los sólidos cimientos de un nuevo campo de investigación que atraviesa muchas disciplinas científicas tradicionales (Jones y Rose, 1993; Rose, 1995; Colli, 2003; Colli, Fernández Pérez y Rose 2003; Fernández Pérez, 2003; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Sharma, Hoy, Astrachan y Koiranen, 2007).

Conocemos a los académicos que crearon la identidad de un nuevo campo de estudio, aunque mucho menos conocemos acerca de los factores ambientales de largo plazo que nos ayudan a entender por qué en Estados Unidos se dio la institucionalización del estudio de las empresas familiares, antes que en otros países (en España, Fernández y Puig, 2009) y con tal fuerza e influencia. Este es un punto importante. La literatura académica acerca de los orígenes de la institucionalización del estudio de las empresas familiares en Estados Unidos ha pasado por alto el estudio de los determinados entornos históricos que favorecieron su nacimiento en los años 1960 y 1970, décadas que precedieron la aceleración de nuevos centros, académicos, programas y asociaciones que tuvieron en los años ochenta¹.

1 Las fechas de fundación de los principales centros, revistas y asociaciones son: León y Katy Danco crearon el Center of Family Business Studies in Cleveland (Ohio) en 1962, la primera

¿Había más problemas de transición generacional en esos años? ¿Hubo un aumento sorprendente de la demanda de consultores de empresa familiar, y si fue así, dónde y por qué motivos? ¿Y por qué esa demanda creció antes en aquel país que en la vieja Europa, donde los problemas sucesorios debían ser tan importantes o mayores que al otro lado del Atlántico?

Históricamente siempre se presta especial atención a cambios del entorno antes que a cambios en individuos, instituciones aisladas o empresas para entender las cosas. ¿Qué problemas peculiares del entorno se daban en Estados Unidos en los años previos al nacimiento de la institucionalización de los *family business studies*? Una posible hipótesis sugiere que en las décadas de 1960 y 1970 se pudo haber dado una combinación de críticas a los modelos tradicionales y los sistemas de valores consolidados en la sociedad estadounidense después de la Segunda Guerra Mundial, sumada a un posible aumento en la sucesión de negocios familiares en dicha década en Estados Unidos, lo que pudo cuestionar la sostenibilidad de los mecanismos culturales tradicionales del control del proceso de sucesión de parte de los propietarios en esos años. Algunas dinastías innovadoras crearon nuevos mecanismos que alentaron una separación entre propiedad y gestión, con el fin de proteger la transferencia de los valores familiares, la riqueza y el negocio de la familia a las nuevas generaciones cada vez más numerosas.

Para ilustrar con un caso concreto y significativo estos acontecimientos, el capítulo aporta detalles sobre la nueva sociedad compleja que estaba naciendo en Estados Unidos en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial y cómo afectó, en particular, a la tercera generación de la familia Rockefeller, que vio cómo aumentaba el riesgo y la incertidumbre acerca de quién y cómo podría controlar la riqueza de las familias y los negocios familiares. La abundancia de fuentes primarias que se han digitalizado y publicado en Internet por las instituciones financiadas por la misma familia Rockefeller ha hecho posible la investigación². En esta

cátedra de estudios de empresa familiar en la Baylor University en 1978, el primer programa de empresa familiar en Wharton Business School en 1982 y la edición especial de la revista *Organizational Dynamics* en 1983. El programa de estudios de la empresa familiar en Yale University comenzó en 1984; el programa de Gestión de la Empresa Familiar en la University of Southern California, en 1984, y en 1985 en la Oregon State University; la primera Conferencia en Investigación de Empresa Familiar de la University of Southern California en 1985, en el que se debatieron los planes para crear el Family Firm Institute; la fundación de Family Firm Institute en 1986, la *Family Business Review* en 1988, la *Family Business Magazine* en 1989 y la *Family Business Network* en 1990 (Sharma *et al.*, 1996).

- 2 El Rockefeller Archive Center ofrece biografías, documentos, enlaces, árboles familiares virtuales, genealogías, cronologías y una gran abundancia de información. Véase <http://www.rockarch.org>. Gran cantidad de noticias diarias de periódicos y revistas de los años 1960 y 1970 están digitalizadas y disponibles (www.time.com/time.magazine). Detalles sobre las actividades políticas de los miembros de la tercera generación de Rockefeller, en particular, Nelson Rockefeller, en el *Arkansas Times*; la vida y las actividades en Arkansas de Winthrop Rockefeller, en www.arktimes.com; en el *New York Times*, David, Laurance y John Rockefeller III (www.nytimes.com). Uno de los profesores de Berkeley que preparó el informe "Probing the Rockefeller Fortune" para el Congreso de los Estados Unidos en noviembre de 1974, Ch. Schwartz, preparó una versión electrónica disponible en <http://socrates.berkeley>.

sección se subrayan algunos ejemplos significativos de la acción colectiva que realizaron en el ámbito nacional, siguiendo su propia tradición familiar de resolver los problemas individuales por medio de proyectos colectivos. La tercera generación de la familia Rockefeller fue capaz de diseñar nuevas formas socialmente aceptables de proteger el control, la propiedad, la sucesión y la imagen pública de sus negocios, para salvaguardar el futuro de su propia familia y la de otras dinastías de gran parte del país a principios de 1970, como la Haas. El estudio sugiere que estas iniciativas crearon, además, condiciones ambientales favorables para aumentar la demanda nacional de expertos en negocios de la familia y los estudios de la empresa familiar en ese país. La tercera generación de la familia Rockefeller llevó un proceso nacional de redefinición de los sistemas de organización que podrían, en conjunto, ayudar a otras familias a proteger sus valores y riqueza. Esta conclusión podría ayudar a confirmar las ideas recientes que concilian ideas chandlerianas con las empresas familiares (Treviño-Rodríguez, 2009), según las cuales cuando las empresas familiares crecen en complejidad y número, la profesionalización de la gestión por lo general se acelera, lo que conduce a un aumento en la separación entre la propiedad y de gestión. Esta separación y la profesionalización, a diferencia de lo que Chandler (2008) ha indicado para las grandes empresas no controladas por familias, se habría acelerado entre las dinastías grandes en Estados Unidos en los años 1960 y 1970, no solo para aumentar la riqueza y la eficiencia, como Chandler (2008) habría dicho, sino también para mantener los valores antiguos y las familias antiguas protegidas en un mundo nuevo.

La historia de Estados Unidos durante la década de 1960 fue paradójica, pues las oportunidades de riqueza material para las empresas y negocios familiares aumentaron a expensas de un crecimiento paralelo de las condiciones que creaban más incertidumbre y riesgo en la sucesión de las empresas familiares del país a causa de una serie de factores, entre ellos el aumento del número de nacimientos de los miembros de las nuevas generaciones, el crecimiento del número de divorcios y matrimonios y el aumento de la complejidad de los modelos de la familia, que hicieron posible los efectos de la emancipación de las mujeres y la revolución sexual y un cuestionamiento de las bases sociales de autoridad y jerarquía dentro y fuera de la familia (en parte por los efectos de la guerra de Vietnam).

Por un lado, el crecimiento del número de miembros de la familia por los efectos demográficos del *baby boom* en Estados Unidos entre 1946 y 1964 y los incentivos públicos y privados de los ciudadanos esta-

edu/~schwrtz/Rockefeller.html (04/01/2011). La primera en exuberante información y documentos sobre el Peterson and Filer Commissions que se conserva en las colecciones Ruth Lilly Special Collections y Archives of the University Library of Indiana University-Purdue University of Indianapolis puede verse en <http://www-lib.iupui.edu/special/collections/philanthropy.ms> (23/05/2011). Hay cientos de páginas electrónicas con información privada sobre la vida y actividades de los miembros de la familia Rockefeller, pero en general con un enfoque negativo y poca variedad de fuentes primarias fiables que por tanto no se han utilizado para este artículo.

dounidenses para obtener vivienda e invertir en la educación superior en esos años tuvieron importantes efectos demográficos en las familias y las empresas familiares: se multiplicaron las tasas de matrimonio, se redujo la edad de la mujer para su primer matrimonio con un promedio de 20 años entre 1940 y 1960 y se duplicó el número de familias con tres hijos y el número de familias con un cuarto niño se cuadruplicó (Easterlin, 1962; Gillon, 2004). Las tendencias demográficas generales significaron un fuerte aumento de las posibilidades de conflicto en el proceso de sucesión en las empresas familiares. Por otro lado, hubo presión para forzar cambios en el modelo socialmente aceptable de lo que una familia debía ser, por la posible influencia de la publicidad, las películas de Hollywood y los grupos conservadores en el país después de la Segunda Guerra Mundial. El modelo de familia nuclear fue cuestionado a causa de una combinación de factores.

En primer lugar, la "segunda ola" del movimiento de mujeres durante la década de 1960 (las políticas de Kennedy de *New Frontier* sobre los derechos de las mujeres, el libro de Betty Friedan, *The Feminine Mystique*, publicado en 1963, la Ley de Igualdad Salarial de 1964) y la década de 1970 (las leyes educativas de igualdad de 1972 y 1974, la Ley de Igualdad de Oportunidades de Crédito de 1974 y la legalización de divorcio-sin culpa) (Zophy, 1990).

En segundo lugar, por un crecimiento en las tasas de divorcio a causa de los nuevos modelos de comportamiento individual y familiar originados en los cambios legales: antes de la década de 1970 había cónyuges que se divorciaban alegando razones de abandono o adulterio, difícil de demostrar; fueron abandonados progresivamente con el "divorcio-sin culpa", que comenzó en 1953 en Oklahoma y ganó impulso nacional en 1969 en California (www.cdc.gov/NCHS/fastats/divorce.htm). Los divorcios aumentaron considerablemente en la década de 1970, también por posible relación con la participación de la mano de obra femenina, el aumento de mujeres en la educación superior, la disponibilidad de los sistemas de anti-concepción y los efectos de la guerra de Vietnam, 2008 (www.census.gov/population). Diferentes modelos familiares aparecieron, y más niños crecieron con madres solteras y en parejas con hijos de uniones anteriores que debían compartir sentimientos y patrimonio (McLanahan y Sandefur, 1994).

Todos estos cambios significaron un proceso de creciente incertidumbre en el control de *who was in* y *who was out* en las familias y en la definición de los derechos de propiedad, que afectarían directamente la propiedad y gestión de las empresas familiares en Estados Unidos. Muchas empresas familiares, creadas a finales del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX y empresas creadas después de la crisis de 1929, con experiencia en los conflictos de 1960, estaban experimentando su transición a la segunda generación, la tercera o la cuarta. El número de empresas familiares que podrían necesitar asesoramiento para resolver los posibles conflictos en la sucesión fue significativo, especialmente en el *top*

de las mayores corporaciones controladas por familias del país. En cuanto a las *top*, en 1965 en Estados Unidos el 59% de las 450 corporaciones más grandes eran "controladas por familias" o "posiblemente controladas por familias" (entre las 300 mayores empresas industriales, la cifra fue de 45%). Chandler Jr. era muy consciente de estas impresionantes cifras y del trabajo de Burch (1972) y Lamer (1966, 1970), que ponía de relieve el control significativo de la familia en las grandes corporaciones en el país, aunque el historiador de negocios relegó sus datos y sus opiniones acerca de ellos al final de su libro *The Visible Hand* (Chandler, 2008).

La importancia de la empresa familiar creció en Estados Unidos, a pesar de la percepción de Chandler (2008) acerca de su evidente supuesto declive y supuesta contribución al declive de algunas economías europeas: en 1971, de las aproximadamente 1.000.000 de empresas registradas en Estados Unidos, alrededor de 980.000 eran de carácter familiar y muchas se enfrentaron a problemas de sucesión (Industry Week, 1971, citado en Beckhard y Dyer, 1981).

Las dinastías empresariales tuvieron que hacer frente, por tanto, a los efectos de los cambios sociales e ideológicos sobre los sistemas de valores tradicionales que les habían ayudado a resolver conflicto y sucesión, a raíz de la combinación de revoluciones sociológicas e ideológicas que coincidieron en Estados Unidos en los años 1950 y 1970 (derechos civil, los derechos de la mujer, la revolución sexual, aumento de divorcios y nuevos modelos de familia, la rebelión contra la guerra de Vietnam y la generación que la comenzó). Aumentó la incertidumbre en el "cómo" y, sobre todo, en el "quién" podría tener el control y "para qué fines", lo que complicó la planificación de las relaciones entre propiedad, gestión y sucesión en las empresas familiares tradicionales.

Además, grandes dinastías empresariales tuvieron que enfrentar un aumento de la presión política y social de su imagen pública y un creciente cuestionamiento sobre la forma en que se utilizaba su riqueza para ayudar a sus conciudadanos en tiempos de necesidad. Tres graves problemas afectaron a la economía de Estados Unidos en la segunda mitad de la década de 1960: 1) una inflación galopante a causa del aumento del déficit y desequilibrios crónicos en la balanza de pagos y el gasto público (en relación con la guerra de Vietnam y al programa del presidente Johnson Great Society), 2) una disminución de la participación en la producción industrial mundial, por la creciente competencia de Asia y Europa y 3) una disminución del valor del dólar estadounidense y las reservas de oro y la incertidumbre relacionada con el final del sistema de Bretton Woods (Calleo y Rowland, 1973). Las inversiones públicas y privadas en la educación y el sistema de salud comenzaron a ser recortadas a principios de 1970 y los demócratas en Washington y los grupos de interés afectados por los recor-

tes en el gasto público en salud, educación y asistencia social observaban lo que las familias ricas podían hacer y no estaban haciendo por su país³.

Algunos de los grupos detractores de la contribución social de las ricas dinastías al bienestar de los menos favorecidos de la sociedad en esta situación económica presionaron en la mitad de la década de 1960 y la primera mitad de la década siguiente para tratar de aprobar proyectos de ley con imposiciones más duras para los grupos ricos y sus fideicomisos y fundaciones de caridad. Estas fueron las instituciones tradicionales, en las cuales la familia había protegido históricamente su riqueza y sus actividades de beneficencia, con muchas exenciones fiscales, por lo menos durante el siglo XIX (Dobkin, 1988; Marcus y Dobkin, 1992; Dobkin y Marcus, 1998). A causa de un aumento de la presión de las políticas fiscales en Estados Unidos sobre la acumulación de riqueza individual dentro o fuera de las sociedades durante la primera mitad del siglo XX, los miembros de las empresas familiares habían emprendido desde el comienzo del siglo un proceso de dispersión de sus propiedades y riqueza y de disminución de la visibilidad de su participación en la propiedad o gestión de sus negocios. Las familias ricas y poderosas propietarias de empresas familiares estuvieron fuertemente gravadas entre 1930 y 1950 a causa de las políticas del New Deal: el límite máximo de impuestos marginales para individuos ricos fue del 63% al 79% en la década de 1930, y en la Ley de Intercambio de Valores (Securities and Exchange Act) era obligatorio que los propietarios individuales de un 10% o más de las acciones de una corporación tuvieran que declarar (y pagar) por lo que se consideraba antes propiedad corporativa (no individual). Además, la muerte de personas intestadas podría significar que hasta un 70% de su riqueza podría ir al Estado (Collier y Horowitz, 1987). Estas políticas condujeron a muchas dinastías estadounidenses, como los Rockefeller, a vender y distribuir acciones antes concentradas en sus empresas entre sus hijos o instituciones confiables, administradas por miembros de la familia o administradores confiables durante los años 1940 y 1950 (Collier y Horowitz, 1987) con el fin de reducir o evitar la tributación individual, a causa de la concentración de las acciones de sus empresas.

Durante las próximas décadas, nuevos fideicomisos y fundaciones parecieron proteger el patrimonio familiar de muchas dinastías. Los grupos de presión de las dinastías trataron de reducir los impuestos, con éxito: las tasas máximas marginales del impuesto para los más ricos del país se redujo del 91%, la tasa máxima marginal del impuesto establecido en tiempos de Eisenhower en la década de 1950, a un promedio de 70% durante la presidencia de Nixon en la década de 1970 y hasta el 50% en la presidencia de Reagan en la de 1980⁴. Durante la década de

3 Historical Note of the Guide of Commission on Private Philanthropy and Public Needs Records, 1964-1980, <http://www-lib.uipui.edu/special/collections/philanthropy/ms>. Acceso 23/05/2011.

4 <http://politics.gather.com/viewArticle.action?articleId=281474977623449> (acceso 23/07/2010).

1960, esta reducción progresiva de la presión fiscal sobre los individuos ricos fue percibida por algunos grupos de interés como injusto; además, una opinión pública mucho más negativa imperó en los años 1960 y 1970 sobre exenciones de impuestos a las organizaciones de caridad y sin fines de lucro, instituciones en las que las familias ricas habían invertido gran parte de su riqueza, durante las duras políticas impuestas en el New Deal de la década de 1940. Como un símbolo de los tiempos, en 1965 el Treasury Report on Private Foundations of 1965 le pidió el gobierno de Estados Unidos intervenir en las bases y lo hizo ser más responsable mediante una serie de leyes fiscales que impidieran los abusos a raíz de las exenciones de impuestos de las fundaciones. El informe del Department of Treasury recomienda, de manera explícita, "limitar el uso de una base para mantener el control de la familia en un negocio", "prohibir las prácticas especulativas por parte de fundaciones tales como el préstamo de dinero con fines de inversión" y "ampliar la base de la gestión de la fundación de modo que después de 25 años de vida de una fundación el donante o partes relacionadas no podrán formar parte de más de un 25% del órgano de gobierno de la fundación"⁵.

Tal recomendación acarreó la disminución de la visibilidad de los miembros de las familias en gestión y tenencia de corporaciones sin fines de lucro. Según los historiadores estadounidenses, como resultado de esta combinación de nuevas situaciones, después de la década de 1970 las empresas familiares grandes —algunas de ellas tenían nuevas fortunas (los Buffets, los Gates), otras continuaban la tradición empresarial familiar del siglo XIX (los Ford, la Rockefeller) y algunas fueron herencias posteriores a la guerra (Walton, de Wal-Mart)— se enfrentaron a retos importantes: 1) la necesidad de justificar su riqueza en función de valores democráticos a sus conciudadanos, 2) la necesidad de proteger sus fortunas de la locura y la extravagancia de sus numerosos descendientes y 3) la necesidad de proteger a estos de las corrupciones de la riqueza acumulada por las generaciones precedentes (Dobkin y Marcus, 1998; Marcus y Dobkin, 1992).

Sin embargo, una disminución en la propiedad visible y la gestión de las empresas u organizaciones sin fines de lucro no significa que las decisiones estratégicas clave del legado de la familia fueran abandonadas a extraños. Como veremos en la siguiente sección, algunas familias como los Rockefeller fueron pioneras en nuevas formas de acción colectiva. John Rockefeller III lideró dos asociaciones nacionales de organizaciones sin ánimo de lucro, integradas por destacados miembros de las dinastías con las empresas más grandes del país, entre 1965 y 1975, para tratar de influir en las políticas y legislaciones nacionales. Su cabildeo aceptó la sugerencia de 1965 del Treasury de la separación completa de la administración de la propiedad y el aumento de la transparencia y rendición

5 "Historical Note" of the Commission on Foundations and Private Philanthropy Records, 1949-1970, Ruth Lilly Special Collections and Archives, IUPUI, <http://www-lib.iupui.edu/special/collections/philanthropy/ms>. Acceso 23/05/2011.

de cuentas de las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, a cambio de consolidar y ampliar los beneficios fiscales y de imagen pública positiva, y por tanto, contribuir a mantener las bases y los fideicomisos sin ánimo de lucro como instrumentos jurídicamente aceptables para la gestión, en el largo plazo, de los valores de la familia y la riqueza.

Esta acción colectiva cumplió, además, una necesidad interna que sentían las dinastías, durante la agitación social y política de la década de 1960 y principios de 1970: la de proteger la transferencia generacional de la riqueza y los valores. Las nuevas generaciones en el futuro tendrían que pedir permiso a los administradores profesionales para utilizar los recursos de la familia, independientemente de sus derechos teóricos individuales de propiedad. Una mayor profesionalización de todo tipo de herramientas administrativas de gestión del futuro de la familia significaba una necesidad de más contadores, abogados, psicólogos, consultores de arte, consultores de negocios, asesores de medios de comunicación, asesores de política y los mecanismos de coordinación y estandarización de esta variedad de expertos. La puerta estaba abierta para ampliar la demanda nacional de profesionales de diferentes disciplinas que podrían ayudar a las dinastías y las empresas familiares a sobrevivir en tiempos de cambio, dentro del negocio familiar y fuera de él.

Las antiguas dinastías acumulan intangibles de *know-how* sobre cómo sobrevivir en tiempos de crisis, que pueden (eventualmente) utilizar para construir nuevas estrategias de consolidación o expansión, de acuerdo con las nuevas condiciones externas y las nuevas necesidades de los miembros de la familia. La familia Rockefeller es un caso muy interesante en el que esta afirmación abstracta encuentra un ejemplo práctico.

Durante la etapa del fundador de los negocios de la familia Rockefeller, la familia diseñó una estrategia exitosa para proteger sus valores y el legado de los ataques externos a su negocio, ofreciendo así orientación a las futuras generaciones. Cuando se produjo el ataque político contra la Standard Oil durante la década de 1880 y particularmente los primeros años de la década de 1910, ocurrió la división final de la empresa en 39 empresas en 1911, y el fundador, John D. Rockefeller (1839-1937) respondió a esta amenaza con una triple estrategia de defensa y ataque: a) una nueva estructura empresarial para organizar un gran número de nuevas empresas (incluidas las instituciones financieras) en cuyo control de la gestión habría miembros de la familia, de manera individual y con el menor número posible de acciones, con el fin de evitar los impuestos sobre la riqueza individual, b) la creación de entidades exentas de impuestos de carácter filantrópico, en las que la riqueza de la familia y los miembros más jóvenes podrían tener un destino socialmente aceptable y al mismo tiempo mejorar la mala imagen pública de la familia (en 1887 hicieron una donación a la University of Chicago; en 1901 se creó el Health Institute y en 1903 la CEG) y c) una organización exenta de impuestos, la Rockefeller Foundation,

creada en 1910 (un año antes de la división final de la Standard Oil en 1911 y la posterior dispersión de empresas y recursos), que pasó a un férreo control de empleados confiables y miembros de la familia, lo que permitiría invertir estos recursos y la organización familiar en sociedades en las que los miembros de la familia podrían tener participaciones de cualquier tipo (Collier y Horowitz, 1987). Más que los Carnegies o los Morgans, fue John D. Rockefeller quien diseñó "el nuevo modelo más desarrollado de la institucionalización de las grandes fortunas", pionero de los mecanismos que se difundirían por otros países en el siglo siguiente para difuminar propiedad manteniendo el control (Dobkin y Marcus, 1998).

El control de la familia Rockefeller sobre su legado sintió nuevas amenazas en las siguientes décadas, y la segunda y tercera generaciones de la familia demostraron que controlaban las decisiones estratégicas clave cuando hubo que proteger con nuevas herramientas la transmisión de la riqueza y los valores a las nuevas generaciones. La segunda generación de Rockefeller experimentó nuevas dificultades en su capacidad de controlar la gestión y la sucesión de los negocios familiares desde el exterior y el interior, desde la década de 1930. La primera dificultad fue la muerte del fundador en 1937, justo en el momento en que las políticas del New Deal habían aumentado fuertemente la presión fiscal sobre los ricos y la concentración individual de las acciones de las grandes corporaciones (Securities and Exchange Act en 1934). Además, una de las cuatro hijas del fundador, Edith, que se había divorciado de su primer marido y se casó luego en 1920, había malgastado millones de dólares de la familia en sus relaciones amorosas (el suizo Edward Krenn, su secretario, heredó la mitad de la riqueza de esta después de su muerte en 1932) (Collier y Horowitz, 1987). Dificultades adicionales para manejar la sucesión en la década de 1930 se presentaron cuando John D. Rockefeller Jr., el único hijo del fundador, casado en primeras nupcias con Abby Aldrich en 1901, vio cómo a partir de la década de 1930 sus hijos crecían y mostraban señales de independencia; estos eran: su hija Abby (1903-1976) y sus cinco hijos John D. III (1906-1978), Nelson A. (1908-1979), Laurance S. (1910-2004), Winthrop (1912-1973) y David (1915- ...). La mayoría de ellos terminaron sus estudios universitarios a partir de los años cuarenta y mostraron una gran disposición a participar en algunos casos del control de los variados negocios de la familia (John D. y Nelson), con el fin de cumplir con una variedad de carreras individuales que no siempre contribuyeron a reforzar la buena imagen construida, con la filantropía y la campaña de publicidad encabezada por periodistas especializados en la primera y segunda generaciones de la familia⁶. Finalmente, se produjo a principios de 1940 una gran incertidumbre sobre las consecuencias de la participación de los miembros

6 Véase el tema de educación de la vida de la tercera generación en Collier y Horowitz (1987). De la genealogía, datos en The Rockefeller Archive Center-Virtual Family Tree, <http://www.rockarch.org/bio/famtree.php?> (acceso 18/05/2011).

jóvenes de la tercera generación de Rockefeller en la Segunda Guerra Mundial que obligó a John Jr. Rockefeller a crear en 1940 la Rockefeller Brothers Fund (RBF) justo antes que sus hijos se fueran a Europa, Asia o las diferentes ciudades del país para ayudar en las actividades de la guerra. Este fondo sería el depósito en el que podría salvaguardarse la riqueza y valores de la familia. El fondo no tenía administradores de la familia, pero fue controlado personalmente por John Rockefeller Jr. y se incluyeron en su control, en la década de 1950, Nelson o John III como directores principales a cargo de decidir las estrategias más importantes de la inversión. En 1972, quince personas figuraban como administradores del RBF; más de la mitad de ellos eran miembros de la familia y los mayores participantes en su cartera fueron en ese año: Exxon, Mobil, Standard Oil of California, Chase Manhattan Bank, el Rockefeller Center y Chrysler (Schwartz, 2007).

La tercera generación de Rockefeller que regresó a su casa en los años dorados de las décadas de 1940 y 1950 (cuando el país controlaba el sistema mundial de pagos y la mayor proporción del comercio mundial y la inversión extranjera directa) solo tenía que usar lo que sus mayores les habían dejado organizado, incluso un fuerte sentido de compromiso y responsabilidad social al seguir la ideología baptista del fundador. Todo parecía estar correcto en estos años, pero la política, la economía y la sociedad del país cambiaron en 1960 y 1970, como ya indicamos, y con ellas la familia también.

La primera dificultad fue un aumento muy significativo en el número de miembros de la familia, no solo a causa del acrecentamiento de nacimientos por cada miembro de esta, sino también del incremento de matrimonios y segundos matrimonios per cápita (Ward, 1978)⁷. Solo hubo un divorcio de un miembro de la segunda generación de la familia (Edith, que se casó dos veces), pero hubo tres divorcios y una "danza de parientes que entraron y salieron" en la tercera generación (Abby se casó tres veces y Nelson y Winthrop dos veces) y la cuarta generación (con cinco divorcios de mujeres: Laura, Hope, Ann, Mary y Lucy). La proliferación de los parientes y descendientes procedentes de otros orígenes lejanos, por medio de segundas nupcias de miembros divorciados de la familia, creó la creciente complejidad en la planificación de la sucesión de la herencia de la familia, que ya era compleja a causa del crecimiento natural en el número de los primos en las generaciones tercera, cuarta y quinta, en el momento de la explosión demográfica de Estados Unidos (21 primos en la cuarta generación y 38 en la quinta generación, de acuerdo con Collier y Horowitz, 1987).

La segunda dificultad fue un cambio muy significativo en los valores de los miembros de la tercera y cuarta generaciones

7 Información bibliográfica en: Collier y Horowitz (1987); www.rockefellerfoundation.org; www.livethelegacy.org; www.encyclopediaofarkansas.net/encyclopedia/entry-detail.aspx?entryID=122.

de la familia, en comparación con quienes compartían el fundador y la segunda generación. John D. Rockefeller y su único hijo, John D. Rockefeller Jr., habían vivido juntos, antes de la Segunda Guerra Mundial, una vida familiar relativamente aislada, donde el hogar y la iglesia eran el centro de transmisión de los valores para todos los miembros. Estos valores fueron, según su propio testimonio y el de sus descendientes: una estricta austeridad, disciplina, la obediencia y el respeto entre cónyuges y entre padres e hijos. Según John D. Rockefeller Jr., su padre era un héroe, y era natural para él vivir en la misma casa de sus padres cuando se casó con la hija del senador Nelson Aldrich, de Rhode Island, en 1903 (Collier y Horowitz, 1987). Estos valores estaban en declive entre los miembros de la tercera generación: el padre era menos estricto, no practicaban la disciplina baptista en el hogar y les pagó sobornos de hasta 2.500 dólares a sus hijos como una manera personal para evitar los excesos de tabaco o el consumo de alcohol hasta que tuvieran 21 años. Así y todo, su hijo Winthrop, que fue gobernador de Arkansas en la década de 1960, tuvo serios problemas con el alcohol y llevó una vida privada independiente, al igual que su hija Abby, lo cual obligó a John D. Rockefeller Jr. a distanciarse de él. Incluso, no asistió al primer matrimonio de Winthrop en 1948, unión que dio al traste en 1953 y significó una indemnización de seis millones de dólares para la esposa y su único hijo, suma que tuvo que ser pagada por la familia, que había ofrecido inicialmente seis veces menos (Ward, 1978; Collier y Horowitz, 1987). Nelson fue gobernador de Nueva York y trató varias veces de ser presidente de Estados Unidos; finalmente logró ser nombrado vicepresidente de Gerald Ford tras el escándalo de Watergate. Sin embargo, la ambición política de Nelson causó serios problemas a la familia: su segundo matrimonio con *Happy* Rockefeller en 1963 no fue aprobado por sus hermanos, y atrajo de nuevo la mala opinión pública a la familia a causa del escandaloso final del motín en la prisión de Attica, en el que varios presos murieron en 1971, cuando era gobernador del estado de Nueva York, y cuando se reveló públicamente su riqueza y la de su familia, con el fin de cumplir con los requisitos del Congreso para aceptar la vicepresidencia de Estados Unidos en 1974 (Collier y Horowitz, 1987; Schwartz, 2007).

Tres miembros de la tercera generación se comportaron de una manera muy diferente en comparación con sus mayores (Abby, Winthrop y Nelson), y los numerosos miembros de la cuarta generación, nacida en los años 1950 y 1960, en particular las mujeres, también imitaron el comportamiento de los miembros de más alto rango de la familia, que no era muy adecuado para proteger el futuro de esta y su legado. Por ejemplo, la hija de Laurance, Marion, le escribió a su tío David para criticar el apoyo de la familia a cargo del Chase Manhattan Bank al régimen del *apartheid* de Sudáfrica y vivió en Berkeley con su esposo, con muy poco dinero y lejos de los millones de la familia (Collier y Horowitz, 1987). Peggy y Abby, hijos de David, se declararon activistas contra la guerra de Vietnam, organiza-

ron una campaña para obtener ayuda para los países del Tercer Mundo y manifestaron declaraciones en contra del apoyo de su padre a la guerra de Vietnam (Collier y Horowitz, 1987). Dos hijas de uno de los miembros más conservadores de la tercera generación (John D. Rockefeller III) también se comportaron de una forma no tradicional: Sandra intentó cambiarse el apellido y legalmente renunciar a los millones de dólares de la herencia a la que tenía derecho, para alejarse de lo que ella creía que era una mala imagen pública de su familia y poder llevar una vida tranquila; Alida sufrió el acoso moral en Stanford en la década de 1960 por ser una Rockefeller (Collier y Horowitz, 1987). Es evidente que estas mujeres en 1960 no creían en absoluto que sus padres fueran "héroes" y llevaron una vida independiente, difícil de seguir para la tercera generación. Estar orgullosos de la familia y el legado de esta no era un valor compartido en las nuevas generaciones.

Demasiada libertad e independencia individual se sentían como una amenaza por los adultos en el tema del control de la gestión del legado del fundador. Su negocio y riqueza fueron, sin duda, formalmente gestionados por expertos ajenos a la familia, pero las decisiones estratégicas sobre el futuro de esta y las instituciones que tenían que proteger en los difíciles nuevos momentos tenían que ser tomadas por los líderes de la familia, que no eran del gusto de los descendientes. John D. Rockefeller III (1973) escribió en *The second americana revolution* que "los problemas deben y pueden resolverse con un sentido de responsabilidad colectiva". Creía ser el heredero moral de su padre y abuelo y comenzó una combinación de nuevas y viejas estrategias de resistencia para proteger a la familia de sí mismo y de las amenazas externas. Algunas de las estrategias clave, que eran una mezcla de viejas y nuevas formas de hacer las cosas por la familia, fueron: 1) nuevas instituciones exentas de impuestos (el Rockefeller Family Found, creado por su familia en 1968), 2) la profesionalización de la alta dirección de las instituciones preexistentes de la gestión de la riqueza (desde 1968 el presidente de la Rockefeller Brothers Fund no sería de nuevo un miembro de la familia, y el primer presidente ajeno a esta fue una mujer, Dana S. Creel, un reconocimiento de la nueva situación de las mujeres en la sociedad estadounidense)⁸ y 3) la más nueva de todas las estrategias: liderazgo nacional y estatal de iniciativas de asociaciones sin ánimo de lucro en cuyo seno se incluían las fundaciones y fondos de la familia y en general de otras familias emprendedoras como ellos. Iniciativas como la Comisión Peterson 1969 y, sobre todo, la Comisión Filer de 1973-1975 crearon muy posiblemente una mejor imagen y promovieron la más adecuada protección legal de la familia y de sus organizaciones. Esta forma colectiva de arreglar problemas privados, además, creaba condiciones sociales favorables en la cual la demanda de expertos en negocios de la familia en una variedad de campos y la experiencia podrían crecer en los años siguientes.

8 Aunque entre los "trustees" siguieron incluyéndose Rockefellers de varias generaciones, según <http://www.rbf.org/content/history> (acceso 08/06/2011).

A finales de 1960 y 1970, el diseño y el liderazgo de la acción colectiva para lograr los objetivos políticos fueron utilizados por la familia para redefinir las viejas estrategias de supervivencia. Los políticos habían tratado de crear conciencia para controlar los abusos y regular las fundaciones y corporaciones sin fines de lucro en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo xx, después de la primera piedra que significaron al respecto la Walsh Commission de 1915, el Cox Committee en 1952 y la Patman Investigation de 1961. Además, la guerra de Vietnam hizo surgir sospechas sobre fundaciones pertenecientes a los Ford, Kellogs, Duke y la Lilly Endowment. Las dinastías emprendedoras eran conscientes de la mayor voluntad pública de controlar a sus bases, lo que presionaba para que tuvieran presente la importancia de la imagen ante los medios y la sociedad con objeto de lograr resultados en presión política. Dos de las iniciativas más importantes en este sentido, dirigidas por John D. Rockefeller III, fueron la Peterson Commission de 1969-1970 y la Filer Commission de 1973-1977 (Brilliant, 2000).

En 1968 (el mismo año en que se creó el Rockefeller Family Fund y fue nombrada la primera mujer presidenta por la Rockefeller Brothers Fund), John D. Rockefeller III reunió a un grupo de personas para estudiar los objetivos a largo plazo de las fundaciones y entidades filantrópicas. Alan Pifer, de la Carnegie Corporation, sugirió crear una comisión independiente para estudiar estos temas, que sería la Peterson Commission, y no aceptó la financiación del gobierno o de fundaciones. En cambio, el grupo de Peterson fue financiado por personas, empresas y sindicatos. Quince personas lo formaban, e incluyó la Chief Executive Officer (CEO) de la Compañía Coca-Cola en Atlanta J. Paul Austin y contó con profesores, abogados y politólogos, mayormente. La Comisión sugirió varias recomendaciones para influir en la opinión del Congreso sobre las fundaciones, pero la Tax Reform Bill de 1969 se aprobó antes que el informe Foundations, Private Giving, and Public Policy se pudiera completar y la Comisión lo disolvió en 1970⁹.

La National Commission on Private Philanthropy and Public Need, la Filer Commission, fue mucho más influyente y perdurable en los resultados que la Peterson Commission (Brilliant, 2000). Comunicó oficialmente la disolución después de la publicación de su informe, en 1975, pero el grupo de participantes se convirtió en un grupo consultivo (Advisory Committee on Private Philanthropy and Public Needs) para el Treasury Department¹⁰. John D. Rockefeller III, Wilbur D. Mills (presidente de House Ways and Means Commission), George P. Shultz (secretario del

9 The Commission on Foundations and Private Philanthropy Records, 1949-1970, Ruth Lilly Special Collections and Archives, University Library, Indiana University Purdue University, Indianapolis, <http://www.lib.iupui.edu/special/collections/philanthropy.ms...23/05/2011>).

10 "Historical Note". In "Commission on Private Philanthropy and Public Needs Records, 1964-1980". In Ruth Lilly Special Collections and Archives. Indiana University-Purdue University,

Tesoro) y William E. Simon (sucesor de Shultz como secretario del Tesoro) organizaron la Commission on Private Philanthropy and Public Needs y la Filer Commission en 1973. Esta Comisión se formó durante el gobierno de Nixon, cuando Henry Kissinger, que tuvo una relación de negocios con J. D. Rockefeller III, trabajó como asesor de Seguridad Nacional y secretario de Estado. La Comisión nació para estudiar la filantropía y el papel del sector privado en la sociedad estadounidense y de los participantes, incluidos los grupos religiosos y laborales, los exsecretarios del gabinete y los administradores de fideicomisos y asociaciones privadas. El presidente de la Comisión fue John H. Filer (licenciado en Derecho de la Yale University en 1950, un senador estatal republicano de New Haven en 1957-1958 y presidente de Aetna Life & Casualty en 1972-1984)¹¹. El director ejecutivo fue Leonard L. Silverstein (LL 1948 la Harvard University de la Yale University de BA 1943), cofundador de Silverstein y Mullens, que trabajó antes de 1960 como abogado en la oficina del fiscal jefe del Servicio de Impuestos Internos y en la junta de asesoría jurídica del Departamento del Tesoro¹². Entre los participantes cabe mencionar a Edwin D. Etherington (administrador de la Fundación Alfred P. Sloan), Max M. Fisher (presidente de United Brands Company), Paul R. Haas (administrador de Paul y Mary Haas Foundation y presidente del Corpus Christi de petróleo y gas), Walter A. Haas Jr. (presidente de Levi Strauss and Company y Patrono de la Fundación Ford), Elizabeth J. McComarck (asistente especial del presidente de la Rockefeller Brothers Fund Inc.) y Alan Pifer (presidente de la Carnegie Corporation de Nueva York). El Centro de Investigación de la Universidad de Michigan y el Departamento de Estudio del Secretario del Tesoro de los estudios de Estados Unidos y la Oficina del Censo de Estados Unidos colaboraron con miles de entrevistas.

En la Comisión había un grupo asesor de más de cien especialistas en Economía, Sociología y Derecho. En dos años, se desarrollaron ochenta y seis proyectos de investigación en áreas como las artes, la salud, la educación, los impuestos y la regulación. Los estudios proporcionaron una información de referencia necesaria para tomar decisiones acertadas sobre el papel de la filantropía en el sector público y el privado y enfrentaron los problemas fiscales y la creciente oposición política y a las deducciones de impuestos después de la Tax Reform Act de 1969. El informe final de la Comisión se emitió después de dos años, en 1975, con el título "Giving in America. Toward a Stronger Voluntary Sector"¹³. A partir de las

Indianapolis. In <http://www-lib.iupui.edu/special/collections/philanthropy/ms...> page 2 of 5 (acceso 23/05/2011).

11 <http://www.nytimes.com/1994/0920/obituaries/john-h-filer-70-philanthropist-and-for...> (acceso 29/10/2010).

12 <http://www.bipc.com/professionals.php?PeopleID=464> (acceso 26/07/2010).

13 Commission on Private Philanthropy and Public Needs. *Giving in America. Toward a Stronger Voluntary Sector. Report of the Commission on Private Philanthropy and Public Needs, 1975.* En <https://archives.iupui.edu/handle/2450/889> (consultada el 26/07/2010).

recomendaciones se formó el "sector independiente" de la coalición y surgió en la década de 1980 como uno de los más poderosos defensores de las organizaciones no lucrativas de todo tipo¹⁴. Todavía es el cabildeo más importante de estas organizaciones en el país (<http://www.independentsector.org/about>).

Muchas de las recomendaciones surgieron en el informe de 1975, que tuvo influencia en la futura legislación sobre el tema. Una de ellas disponía que una fundación u organización independiente que estableciera la ley para disfrutar de las ventajas fiscales de los beneficios públicos "a cambio disminuirá la influencia en las bases del benefactor de la fundación o su familia o compañeros de trabajo"¹⁵. Un efecto secundario de estas sugerencias era estimular la promoción de estudios, informes, cátedras y centros relacionados con la filantropía establecida por la tradición estadounidense. Además, fomentar la profesionalización de una nueva clase de expertos en la gestión de las organizaciones no lucrativas que se concentraran en las actividades exentas de impuestos que beneficiarían a los miembros de empresas familiares del país y las distintas inversiones (productivas y no productivas) de las familias de los grandes grupos empresariales familiares mediante organizaciones reconocidas, como las oficinas de la familia.

En conclusión, las empresas tradicionales familiares en Estados Unidos consideraron que las condiciones internas y externas que debían garantizar su supervivencia estaban en proceso de cambio en la década de 1960. La incertidumbre y el riesgo en el control de quién llevaría la gestión de sus familias y las empresas aumentaron. Muchos reconocieron el liderazgo de una dinastía en la arena política y la orientación de un sistema universitario excelente creado en la Segunda Guerra Mundial para asesorar en la renovación de las estrategias de supervivencia de viejas y nuevas dinastías. Lo interesante del caso estadounidense y de los Rockefeller fue que supieron que en su entorno institucional su salvación dependía de su habilidad para entender el entorno social y político e insertarse en él de manera convincente. Era preferible participar de la reforma de los viejos valores, unidos con la clase política y las asociaciones del país, a sufrir aislados su destrucción.

14 http://en.wikipedia.org/wiki/Commission_on_Private_Philanthropy_and_Public_Needs (consultada el 23/07/2010).

15 Commission on Private Philanthropy and Public Needs. *Giving in America. Toward a Stronger Voluntary Sector. Report of the Commission on Private Philanthropy and Public Needs, 1975.* Chapter VII, recommendation three, pp. 169-172. <https://archives.iupui.edu/handle/2450/889> (consultada el 26/07/2010).

IV. Creación y transferencia de emprendeduría en grandes familias de negocios de China, Brasil y México

A la emprendeduría la condicionan en muchos aspectos, como indica la economía neoinstitucional, las instituciones predominantes. Sin embargo, como han señalado economistas e historiadores empresariales sensibles a los postulados de Schumpeter (1942) cuando han analizado la trayectoria de numerosos emprendedores en el mundo, también es cierto que estos han sido a menudo atraídos por la posibilidad de modificar las reglas del juego existentes y las instituciones que determinan la remuneración de sus actividades (Baumol, 2010). La literatura sobre la gestión de la emprendeduría en las economías en desarrollo pone de manifiesto esta estrecha relación ambivalente entre los emprendedores y las instituciones en las cuales operan (Morck, Strangeland y Yeung, 2000; Casanova, 2009; Landes, Mokyr y Baumol, 2010). Infortunadamente, no hay muchos análisis que tengan en cuenta la dependencia de trayectorias acumuladas en el tiempo, en los estudios de las empresas en las economías emergentes, con importantes excepciones (Jones y Wadhvani, 2006, 2007a y 2007b). Es, sin embargo, particularmente importante en el entendimiento de las raíces históricas de los gigantes mundiales de las economías en desarrollo que hoy compiten con éxito con las multinacionales del mundo desarrollado en los mercados globales. Muchos factores externos y endógenos que están detrás de la creación de estos grandes gigantes globales no son totalmente nuevos, como las condiciones que favorecen su crecimiento, que en algunos casos son similares a los factores que favorecieron el crecimiento de las grandes empresas multinacionales nacidas hace un siglo en Estados Unidos, Alemania o Japón, o de hace casi dos siglos en el imperio británico (Jones y Khanna, 2006). Los estudios sobre la ventaja competitiva de las empresas multinacionales en las economías emergentes señalan que, por

ejemplo, son competitivos hoy, ya que son expertos en trabajar alrededor de vacíos institucionales, negociar su reputación en la obtención de capital y talento y reducir costes de la formación de sus directivos mediante la contratación de graduados de las escuelas de negocios locales que tienen programas que imitan los de las mejores escuelas de Estados Unidos y Europa, aprovechando el conocimiento de los productos locales y los mercados de factores y demostrando una excelente experiencia en la organización (Khanna y Palepu, 2006; Guillén y García Canal, 2010). Estos no son fenómenos nuevos en el panorama de los negocios, ya que son en muchos sentidos los mismos factores que han estado detrás del proceso histórico de modernización y crecimiento de las empresas multinacionales globales en muchos países hoy desarrollados, como España (Fernández y Puig, 2007; Puig y Fernández, 2009).

El estudio de los factores históricos e institucionales en el desarrollo de la emprendeduría es extremadamente importante para el correcto entendimiento de las profundas y diversas fuerzas evolutivas que están detrás de la creación y el crecimiento de las empresas en el mundo. En el caso de las empresas familiares, un enfoque evolutivo permite considerar la influencia del tiempo y el marco institucional, necesarios para entender la diversidad de las estructuras y estrategias de cada etapa en el control generacional de una empresa familiar. En nuestro artículo combinamos esta perspectiva institucional a largo plazo con una sensibilidad hacia los modelos de gestión que analizan la creación de las capacidades dinámicas internas que ofrecen la ventaja competitiva de las empresas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). El marco de las capacidades dinámicas analiza los factores de creación de riqueza en las empresas privadas que operan en un contexto de rápido cambio tecnológico y se focaliza en las capacidades de organización, los activos intangibles y trayectorias evolutivas de las empresas, sean adoptados o heredados. Puesto que estos tres elementos se consideran habitualmente muy importantes en el entendimiento de la transferencia de riqueza y los valores de generación en generación en las empresas familiares y en las empresas multinacionales controladas por familias en los mercados emergentes (Guillén y García Canal, 2010; Casanova, 2009), este modelo combina bien con una perspectiva de historia económica y empresarial, especializada en el estudio de factores ambientales que rodean a las empresas familiares.

Por tanto y puesto que estos dos puntos de vista son útiles para estudiar la creación y la transferencia de la capacidad emprendedora en las empresas familiares, este estudio tiene en cuenta la dependencia de trayectorias acumuladas previas y la creación de capacidades dinámicas. El tema central del capítulo es el proceso de creación y transferencia de ventajas competitivas emprendedoras en las grandes empresas familiares de tres economías emergentes dinámicas del siglo XXI: Brasil, México y China. La perspectiva interdisciplinaria del artículo permite plantear un análisis a largo plazo de la iniciativa emprendedora y facilita analizar un tema impor-

tante de debate en los estudios de las empresas familiares: la transferencia generacional del llamado espíritu emprendedor. La comparación de estudios de casos significativos de grandes sociedades de familias emprendedoras en economías dinámicas emergentes del mundo es un campo relativamente escaso de investigación (Casillas, Acedo y Moreno, 2007; Casanova, 2009; Gupta, Levenburg, Moore, Motwani y Schwarz, 2008), a la que nuestro artículo añade nuevas evidencias y un enfoque a largo plazo con una comparación de las estrategias para la transferencia intergeneracional de la iniciativa emprendedora de tres grandes empresas: Carso en México, Hutchison Whampoa en China y la Companhia Brasileira de Distribuição (CDB) o Pão de Açúcar de Brasil.

¿Se puede transmitir el espíritu emprendedor del fundador de una empresa familiar grande y exitosa? ¿Y cómo? ¿Podemos encontrar diferentes modelos de transmisión del espíritu emprendedor entre las generaciones de cada país o cultura, o es el alcance global de una empresa familiar grande un factor de homogeneización en sí mismo, que hace posible presentar un modelo estándar común con el paso del espíritu emprendedor a través de fronteras y edades? Para responder a estas preguntas, el capítulo utiliza un enfoque basado en estudios de casos cualitativos. En cuanto a las fuentes y la metodología, nos hemos acercado al desafío mediante el uso de una amplia diversidad de fuentes (prensa, entrevistas, revistas y libros) y nos hemos beneficiado de la gran cantidad de información disponible en las TIC (base de datos de Orbis, los informes de las empresas, los informes del gobierno, sitios electrónicos académicos o corporativos y recursos en línea).

Los resultados del capítulo demuestran, por un lado, que las instituciones existentes determinadas históricamente regulan los mercados globales y locales junto con los valores y prácticas heredadas y condicionan las estrategias utilizadas para crear y transferir el espíritu emprendedor entre las generaciones en algunas de las mayores empresas familiares en Brasil, China y México. Por otra parte, también muestran que no hay herramientas mágicas ni fórmulas para transmitir el espíritu emprendedor, pero que existen algunas prácticas comunes que permiten crear un "entorno positivo" para la transferencia exitosa de la iniciativa emprendedora de una generación a otra, en las grandes empresas controladas por familias. Entre estas prácticas potenciales podemos subrayar: la promoción del conocimiento en profundidad de las empresa y del sector, que facilita la creación y el uso de las *networks*, el fomento de la formación universitaria y la educación en la gestión de los miembros de la familia, la contratación de consultores externos (tanto para asuntos de la familia como para la gestión estratégica de la esfera de negocios). A pesar de las similitudes, la forma particular en que estas prácticas se han diseñado y puesto en práctica varían significativamente en cada caso y país, de acuerdo con:

- a) la fuerte influencia de la dependencia de la trayectoria y de las reglas de

juego institucionales dominantes localmente y b) las singulares necesidades y orígenes de cada grupo familiar.

El capítulo está organizado de la siguiente manera: la primera sección presenta el marco teórico de la investigación. En las secciones siguientes se comparan las evidencias de los tres casos de los grandes grupos empresariales controlados por familias: Pao de Açúcar (Brasil), Grupo Carso (México) y Huchinson Whampoa (China). Los tres grupos de empresas poseen y controlan empresas que se encuentran entre las mayores de sus países y entre los diez mayores grupos de control familiar de América Latina y Asia. Un estudio de cómo estas empresas han creado y transferido el espíritu emprendedor, por tanto, es de gran importancia para la comprensión de la creación y transferencia de riqueza y empleo que afectan a sectores enteros y regiones de varios países. La última sección ofrece las principales conclusiones del artículo.

Después de la obra clásica de Schumpeter (1942), el interés en la iniciativa emprendedora ha emergido en las últimas décadas, cuando los estudiosos de diferentes disciplinas han enriquecido el debate por responder y generar nuevos enfoques de investigación (Acs y Audretsch, 2003). Este trabajo no pretende ofrecer una visión completa del tema. Más bien, se pondrán de relieve algunos puntos teóricos que han ayudado a moldear el marco de la investigación empírica en relación con las empresas familiares en las economías emergentes del mundo.

Durante las décadas centrales del siglo xx, los historiadores de negocio contribuyeron al cuerpo de conocimiento sobre el espíritu emprendedor mediante el análisis del papel de importantes emprendedores de la Revolución Industrial (Jones y Wadhvani, 2006). Después de la Segunda Guerra Mundial, Arthur Cole apoyó la creación del Centro de Investigación en Historia Empresarial con sede en Harvard University. El centro incluía economistas, historiadores y sociólogos que desarrollaron un *corpus* de investigación marcada por su eclecticismo: a partir de estudios socioculturales de origen empresarial de las obras sobre la evolución de las industrias y organizaciones. Más allá de este enfoque ecléctico de la "historia empresarial", el Centro hizo un esfuerzo extraordinario para conceptualizar y sintetizar los diferentes puntos de vista y utilizar la investigación empírica para construir teorías de la iniciativa emprendedora (Jones y Wadhvani, 2006). A pesar de estas contribuciones iniciales y pertinentes, durante las décadas siguientes el análisis sobre el espíritu emprendedor no es una parte central de la investigación para los historiadores empresariales. Por otra parte, los estudios influyentes de Chandler y el nuevo enfoque cuantitativo de historia económica casi monopolizaron las obras de los historiadores empresariales. En las últimas décadas, estos historiadores han renovado su interés en la iniciativa emprendedora con el estudio de empresas pequeñas, familiares, *networks* y diásporas (Jones y Wadhvani, 2007a), pero su contribución aún tiene espacio para crecer, ya que pueden añadir puntos

de vista teóricos y sólidos estudios de casos empíricos de diferentes disciplinas (sobre todo de organización) que carecen de una perspectiva histórica a largo plazo. Esta perspectiva y el análisis de los contextos históricos y reales (temas centrales de la disciplina de la historia empresarial) permiten realizar un examen detallado de cómo el contexto económico y social y las instituciones pueden influir en los emprendedores y sus actividades. En efecto, la principal contribución de los historiadores de negocios en nuestros días va en esta dirección.

El papel de las instituciones en la iniciativa empresarial ha sido ampliamente reconocido por expertos de historia de los negocios (Baumol, 2010; Jones y Wadhvani, 2007a). Baumol (2010) concluye que las instituciones crean incentivos que asignan el espíritu emprendedor entre las actividades productivas como la innovación y actividades no productivas como la búsqueda de rentas o la corrupción y el crimen organizado. Esta asignación está muy influida por la relación con los *pay-offs* que la sociedad ofrece a dichas actividades (Baumol, 1990, 2010; Jones y Wadhvani, 2007a). En este sentido, la política "puede influir en la asignación de la iniciativa emprendedora con más eficacia que puede influir en la oferta" (Baumol, 1990; 2010).

La importancia de las *networks* en el comportamiento emprendedor también está reconocida por la historia empresarial. La literatura existente sobre las diásporas ha contribuido a una mejor comprensión de este tema. Diferentes estudios han explicado cómo las *networks* de las diásporas han sido determinantes en la configuración de oportunidades emprendedoras internacionales, especialmente en función de aumento de los niveles de confianza, los flujos de información y fuentes de financiamiento (McCabe, Harlaftis y Minoglou, 2005).

Dentro de estas *networks* las empresas familiares han sido en las últimas tres décadas un campo especialmente productivo de la investigación sobre el espíritu emprendedor. En efecto, las empresas familiares por lo general han sido vistas como una respuesta emprendedora versátil a los fallos del mercado empresarial en las primeras etapas de la industrialización (Colli, Fernández y Rose, 2003; Colli y Rose, 2008). Utilizando estudios de caso o el análisis de un determinado sector, distrito, región o país, muchos de los análisis de la historia económica o de negocios han demostrado la flexibilidad histórica de las empresas familiares para adaptarse a los cambios e innovar, no solo en tecnología, sino también partiendo de gestión y organización y en su inserción activa en la diversidad de las *networks* (Colli *et al.*, 2003; Colli, 2003; Colli y Rose, 2008; Fernández y Puig, 2007; Fernández y Rose, 2010; Puig y Fernández, 2009). Por ejemplo, los historiadores empresariales que trabajan en empresas familiares han hecho investigaciones de las normas y condiciones del contexto que marcó la preparación para la sucesión intergeneracional (Colli *et al.*, 2003), señalando la influencia de redes comunitarias en la preparación y educación en

el negocio (Colli *et al.*, 2003; Fernández y Puig, 2004), la influencia de la religión y de la comunidad (Colli *et al.*, 2003), el impacto de la legislación o el marco legal (Fernández y Hernández, 2010) y la moderna profesionalización de las empresas familiares (Puig y Fernández, 2008).

La influencia de la dinámica familiar en procesos emprendedores en empresas familiares es un tema relativamente emergente en el estudio de las empresas familiares, basado en la idea de que las características distintivas de esta clase de empresas pueden influir en el proceso de gestión estratégica y determinadas decisiones (Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Sharma *et al.*, 1997; Short, Payne, Brigham, Lumpkin y Broberg, 2009). La aceptación del riesgo es probablemente el aspecto más estudiado de la iniciativa emprendedora en la literatura de las empresas familiares (Zhara, 2005; Naldi, Nordqvist, Sjoberg y Wiklund, 2007), aunque algunos estudiosos han analizado las diferencias en innovación entre empresas familiares y no familiares (Morck *et al.*, 2000), la implicación del rendimiento en la conducta emprendedora en las empresas familiares (Kellermanns, Eddleston, Barnett, y Pearson, 2008) y los vínculos entre la cultura organizacional y el proceso emprendedor (Hall, Melin y Nordqvist, 2001). La sucesión es un tema importante para las empresas familiares (Handler, 1994; Sharma, 2004) y por esta razón los problemas en la transferencia de la iniciativa emprendedora entre las generaciones han sido un tema central en los estudios de empresas familiares. Las iniciativas exitosas se han desarrollado en el ámbito de la gestión para estudiar las iniciativas emprendedoras y los negocios familiares. Uno de los proyectos más conocidos es el Proyecto STEP, fundado por el Dr. Timothy Habbershon en 2005, una iniciativa de investigación aplicada de carácter mundial que analiza el proceso emprendedor dentro de las familias de negocios y genera soluciones que tienen aplicación inmediata para sus líderes¹⁶.

Centrándonos en el tema específico de este trabajo, la transferencia intergeneracional de la iniciativa emprendedora en las empresas familiares, la literatura previa del Babson College puso de relieve la importancia de la perspectiva de las capacidades dinámicas en la conducta emprendedora entre las generaciones (Salvato y Melin, 2006) y la importancia de compartir nuevas ideas para evitar posiciones de rigidez, inercia y riesgo de la "sombra alargada" del fundador, que podría condicionar una falta de orientación emprendedora en las nuevas generaciones y la cultura orientada hacia el interior (Howorth, Rose y Hamilton, 2007; Fernández y Rose, 2010). Las capacidades dinámicas las definió Teece *et al.* (1997) como "la capacidad de integrar, construir y reconfigurar las competencias internacionales y externas para dirigir entornos cambiantes" (p. 516). El marco de las capacidades dinámicas analiza las fuentes y los métodos de creación de riqueza y la captura de parte de empresas privadas que operan en entornos de rápido cambio tecnológico (Teece *et al.*, 1997).

16 Véase <http://www3.babson.edu/eship/step/>.

Los estudios sobre la transferencia de la capacidad emprendedora en las familias tienen un significado especial en la historia de la literatura económica y empresarial y también las instituciones y las *networks* que pueden influir en el comportamiento emprendedor y cómo los emprendedores pueden al mismo tiempo influir en las instituciones que establecen las reglas del juego para las empresas en cada momento particular de la historia (Baumol, 2010; Fernández y Rose, 2010). La importancia de las *networks* es una hipótesis central de esta investigación, principalmente para determinar su posible influencia en la transferencia del impulso emprendedor del fundador y la innovación a las próximas generaciones. Siguiendo estas ideas, una hipótesis central de este trabajo indica que las empresas están integradas en *networks* que se relacionan (Granovetter y Swedberg, 1992), que a su vez influyen en su proceso emprendedor. Consideramos que las *networks* emprendedoras en un sentido amplio son "una mezcla compleja de múltiples vínculos sociales y profesionales, todos los cuales tienden a contener tanto elementos afectivos e instrumentales, unidos por la confianza" (Anderson, Jack y Drakopolou, 2005, p. 139). Según Granovetter y Swedberg (1992), los lazos pueden ser fuertes o débiles. En esta línea, Hwang y Powell (2005) han propuesto una interesante línea de investigación sobre el emprendedurismo mirando la influencia de las instituciones en estos procesos. Estos autores dan una definición amplia de la iniciativa emprendedora que involucra no solo la creación de nuevas organizaciones empresariales, sino también la generación de nuevos modelos organizativos y las políticas que cambian la actividad de la organización. Muchos académicos han puesto de relieve la importancia de las capacidades y las instituciones para reconocer nuevas oportunidades, mientras que el punto focal de Hwang y Powell (2005) es el entorno más amplio que define y crea las oportunidades, un concepto muy cercano a lo que Baumol (2010) ha señalado a menudo y también próximo a lo que los economistas especializados han indicado de las economías en desarrollo (Estrin y Mickiewicz, 2010).

Los estudios de casos permiten hacer una aproximación cualitativa e importante a aspectos de la transferencia generacional del factor emprendedor en corporaciones controladas por familias, que son imposibles de obtener en un estudio cuantitativo que utilice fuentes homogéneas. En este artículo empleamos evidencias de Hutchison Whampoa en China, el Grupo Carso en México y Pao de Açúcar de Brasil. En primer lugar analizamos cada caso individualmente. Las sugerencias derivadas de la comparación de los tres casos se presentan en la sección final con las conclusiones del artículo.

A. Hutchison Whampoa (H. W.)

Es una compañía multinacional con sede en Hong Kong, con operaciones en 54 países y unos doscientos veinte mil empleados

en todo el mundo. Tiene un negocio muy diversificado que incluye puertos y servicios relacionados con las telecomunicaciones. Fue fundada oficialmente en 1977 y cotiza en la Bolsa de Hong Kong desde el 3 de enero 1978; sin embargo, se remonta a mediados del siglo XIX. Antes de la fusión (en 1977), H. W. fue rescatada dos veces de un desastre financiero por el Hong Kong and Shanghai Banking Corporation: una vez en el siglo pasado y de nuevo en agosto de 1975¹⁷. A pesar de los problemas financieros, la compañía había logrado un importante crecimiento al realizar una inversión interesante que el *Financial Times* tituló "Emprendedores depredadores": a partir de solo HKD\$ 13 millones en 1964, el capital suscrito de la sociedad se expandió a casi HKD\$ 250 millones a finales de 1974 y los beneficios netos ascendieron de HKD\$ 10,8 millones en 1965-1966 a 136 millones en 1973-1974. La compra de los activos fue particularmente fuerte durante el período de la Revolución Cultural China¹⁸ en 1977. Justo antes de la era de la familia Li, Hutchison fue una de las casas comerciales más importantes de Hong Kong y en ese año se fusionó con Hong Kong y el Whampoa Dock para consolidar su tamaño.

La familia Li ha controlado Hutchison Whampoa desde 1979, la principal compañía de Li Ka-shing con sede en Hong Kong¹⁹, después de su adquisición por mediación de Cheung Kong Holdings.

Li Ka-shing nació en 1928 en Chaozhou, en la provincia de Guangdong (China), y de acuerdo con la página electrónica de Li Ka-shing Foundation (<http://www.lksf.org/en/about/timeline>, acceso el 7 de enero 2011), su padre Li Yunjing era maestro de escuela primaria. Cuando las escuelas fueron suspendidas a causa de la invasión japonesa a la aldea en 1939, la familia abandonó el país y se trasladó en el invierno de 1940 a Hong Kong (que cayó bajo el control japonés ese año). Su madre volvió a Chaozhou en 1942 con sus hijos menores, mientras que Li Ka-shing se quedó en Hong Kong con su padre, en la casa de un tío acomodado. Mientras vivía en Hong Kong siendo aún adolescente, su padre murió de tuberculosis y tuvo que dejar la escuela a la edad de 15 años, para trabajar como aprendiz en una compañía de pulseras de relojes de plástico en Ko Shing Street. Trabajaba dieciséis horas al día y compraba libros de segunda mano para estudiar y aprender por su cuenta. En 1947 fue promovido a gerente. Se casó con su prima Chong Yuet-Ming (hija de su tío acomodado) y la creación de una nueva familia fue la motivación final para convertirse en un emprendedor. En 1950, de 22 años, con dinero de amigos, familiares y contactos de sus actividades comerciales, fundó su propia compañía, Cheung Kong Plastics Co., que fabricaba productos de plástico de alta calidad (juguetes, productos de uso diario del hogar y, sobre todo, flores) y vendía con éxito en Asia en la década de 1950. La inestabilidad política y

17 "Hong Kong: Financial Times Survey: A Strong Balance Sheet", *The Financial Times*, 21 junio 1982, p. XI.

18 *Ibid.*

19 *Ibid.*

revueltas en Hong Kong en la década de 1960 y el nacimiento de sus hijos Víctor en 1964 y Richard en 1966 contribuyeron a hacerle ver oportunidades e incentivos en una situación caótica, ya que invirtió en ese momento sus ahorros y préstamos de familiares y amigos en algo nuevo, con un gran potencial de ganancias: inmuebles en Hong Kong. Li Ka-shing previó la posibilidad de la caída de los precios de los inmuebles en la ciudad a causa de los disturbios y problemas a partir de 1967 y se convenció de que los precios subirían tan pronto como la economía se recuperara, como en realidad sucedió. Para organizar este nuevo negocio, fundó Cheung Kong Industries en 1971, una firma que pronto se convirtió en una importante compañía de inversión inmobiliaria en Hong Kong, que cotiza en la Bolsa local desde 1972 con gran éxito (la oferta pública inicial fue suscrita 65,4 veces)²⁰. En la década de 1970 las inversiones en el sector inmobiliario superaron a las de plásticos, a raíz de los incentivos (el Plan Decenal de Vivienda de 1972 preveía la construcción de viviendas de calidad para casi dos millones de personas en 10 años). La ciudad transformó extraordinariamente su infraestructura y sus finanzas y las perspectivas optimistas condujeron a posteriores cambios. En 1979, Li adquirió una participación importante de la empresa Hutchison Whampoa (HSBC), una compañía británica de Hong Kong creada en 1866 y especializada en el manejo de contenedores en puertos de todo el mundo²¹. Li se convirtió en el primer chino propietario de una empresa comercial de origen británico.

La llegada de Li Ka-shing a la presidencia de la empresa cambió drásticamente el estilo de gestión y las prioridades de esta, lo cual obligó a reorganizar la junta. En 1979 la compañía era propietaria de un grupo de transporte industrial y diversificado²². Durante los primeros años de la década de 1980, la estrategia de crecimiento de la empresa era clara y tenía tres aspectos principales. En primer lugar, Li reestructuró algunas líneas de negocio, adquiriendo una serie de intereses minoritarios del grupo. En segundo lugar, mejoró la división de transporte de contenedores (el proyecto de Hong Kong International Terminals, terminal de contenedores del grupo y una compañía naviera conjunta con una empresa de Glasgow con sede en Hong Kong y Bermuda y con oficinas en Londres)²³. En tercer lugar, desarrolló importantes proyectos de construcción. La escala ambiciosa de la estrategia de crecimiento se financió con facilidad gracias a fondos generados internamente²⁴: en 1979 los ingresos recurrentes fueron de 74 céntimos contra 49 céntimos en 1978. Ese año (1979), el dividendo de

20 <http://www.hutchison-whampoa.com/eng/index.htm>. Acceso: 3 de noviembre de 2010.

21 "The Highly Predatory Entrepreneur", *The Financial Times*, 23 septiembre, 1986, p. 28.

22 "Property Interests Boost Hutchison Whampoa", *The Financial Times*, 11 abril, 1979, p. 36.

23 "Earnings Nearly Doubled at Hutchison Whampoa", *The Financial Times*, 1º abril, 1982, p. 34; and "Hutchison Whampoa in Joint Shipping Company", *The Financial Times*, 14 abril, 1982, p. 29.

24 "Hong Kong: Financial Times Survey: A Strong Balance Sheet", *The Financial Times*, 21 junio, 1982; p. xi.

la compañía aumentó un 7%²⁵. En 1980, la compañía aumentó también su beneficio después de pagar impuestos por un 23,8%. El dividendo final fue de 32 céntimos de dólar por acción²⁶. En 1981, Hutchison Whampoa registró una utilidad neta de 136 millones de dólares de Estados Unidos, casi el doble de 1980. El dividendo final fue de 40 céntimos²⁷. Naturalmente, las acciones fueron uno de los activos más dinámicos en el mercado²⁸. En 1983, los ingresos reportados se elevaron a US\$ 149,7 millones.

Los problemas aparecieron en 1983. Ese año, la compañía, que tenía un interés en la construcción, transporte, manufactura, venta al por menor e ingeniería, ofreció un dividendo extra (63 céntimos por acción)²⁹. La decisión vino directamente de Li y a ella se opusieron algunos altos ejecutivos, que sentían que la liquidez podría utilizarse mejor por la empresa³⁰. Apareció un problema típico de la filial: discrepancia entre Li y los altos ejecutivos dieron lugar a una transformación importante en la organización en 1984³¹. Li se desprendió de viejos cargos y los reemplazó con hombres de su confianza. George Marcus, director ejecutivo de Hutchison desde 1980 y de Cheung Kong (principal accionista de la empresa) se convirtió en vicepresidente. Otro hombre de su confianza personal, Bill Shurmak, se convirtió en tesorero del grupo. Shurmak fue director general adjunto para el Canadian Imperial Bank of Commerce y había sido el director de Hong Kong para Asia-Pacífico de Canadá entre 1974 y 1978, tiempo durante el cual se vio involucrado en varios tratos de promoción de construcciones en *joint-venture* con Li³².

Con el nuevo equipo a bordo, Li diseñó una ambiciosa estrategia de crecimiento. Desarrolló una operación de "limpieza de la casa", que incluía la venta de su participación en TVB (una empresa del sector de la televisión privada de Hong Kong en 1984), su participación del 21% en el Cross Harbour Tunnel y el 4,9% de participación en Pearson (el conglomerado inglés de editorial bancario e industrial) en 1987³³. H. W. tenía una política corporativa de buscar influir en la gestión de las decisiones tomadas por las empresas en las cuales tenía una sustancial participación³⁴ y se vendieron algunas participaciones minoritarias³⁵.

25 "Senior Post at Hutchison Whampoa", *The Financial Times*, 5 enero, 1980.

26 *Ibid.*

27 "Earnings Nearly Doubled at Hutchison Whampoa", *The Financial Times*, 1º abril, 1982.

28 "Hong Kong: Financial Times Survey: A Strong Balance Sheet", *The Financial Times*, 21 junio, 1982.

29 "Hutchison Whampoa Limited", *The Financial Times*, 25 abril, 1984, p. 36.

30 "Cheung Kong Lifts Stake in Hutchison Whampoa", *The Financial Times*, 2 junio, 1984.

31 "Board Reshuffle at Hutchison Whampoa", *The Financial Times*, 8 agosto, 1984, p. 17.

32 *Ibid.*

33 "Hutchison Whampoa Sells Pearson Stake for £62.5m", *The Financial Times*, 1º mayo, 1987.

34 "Hutchison Whampoa Profits Soar", *The Financial Times*, 1º septiembre, 1984, p. 15.

35 "Hutchison Whampoa Sells Tunnel Holding", *The Financial Times*, 1º febrero, 1985.

Sin embargo, las principales estrategias diseñadas por Li en la década de 1980 implicaron una expansión en el extranjero y la inversión en las telecomunicaciones y los recursos naturales. Para reforzar la dimensión internacional de la compañía, en 1985 Hutchison abrió una oficina europea con sede en Londres³⁶. En ese mismo año, fue nombrado vicepresidente de la Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (cinco años antes había sido nombrado director no ejecutivo de esta empresa financiera). El gerente de la nueva oficina fue Robin Johnstone, director ejecutivo de NM Rothschild y Sons³⁷. En este contexto, H. W. se diversificó en las TIC y creó Hutchison Telecommunications, una subsidiaria para prestar servicios de televisión por cable de Hong Kong que se enfrentó a importantes inversiones en ella. La compañía también adquirió un porcentaje de Cable and Wireless, un grupo de telecomunicación inglés³⁸ y acordó una *joint venture* con esta empresa inglesa para lanzar un satélite de telecomunicaciones que cubría China³⁹. En 1987 se creó Cavendish International Holding como el brazo de inversión y los recursos naturales de Hutchison. Los intereses de la nueva compañía comprenden un 34,3% en Hong Kong Electric, un porcentaje importante de Husky Oil of Canada (productor de petróleo y gas), la construcción del Hilton Hotel de Hong Kong y un porcentaje de Hutchison Cable Visión⁴⁰. En 1990, la compañía adquirió Nokia Mobira (para reforzar el brazo en el Reino Unido) y Cluff Resources, una compañía de extracción de minerales del Reino Unido⁴¹. En 1991 la compañía adquirió BYPS Communications, un consorcio de *telepoint* de dicho Estado⁴². Esta fue una de una serie de adquisiciones de Hutchison en el Reino Unido, donde la empresa planeaba desarrollar una gama completa de la tecnología inalámbrica personal⁴³. Una sólida posición financiera le permitía a la empresa buscar nuevas oportunidades de negocio.

En 1992, justo cuando la estrategia de crecimiento basada en la expansión al extranjero empezaba a mostrar algunos problemas, el Partido Comunista y Den Xiao Ping contactaron a Li para invertir en China continental. Las oportunidades eran cada vez mayores gracias a esta actividad de *networking* y a su nombramiento más tarde como director no ejecutivo de la Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (1980) y vicepresidente del Banco en 1985. Durante 1991 y 1992, Hutchison perdió 187 millones de libras esterlinas en Husky Oil and Gas y sufrió pérdidas en las empresas

36 "Managing Director at Hutchison Whampoa", *The Financial Times*, 20 noviembre, 1985, p. 43.

37 *Ibid.*

38 "Hutchison Whampoa Lifts Earnings and Dividend", *The Financial Times*, 30 marzo, 1988.

39 *Ibid.*

40 "Whampoa Resources Side Leaps", *The Financial Times*, 20 marzo, 1989.

41 "Hutchison Whampoa Lifted by Property", *The Financial Times*, 24 agosto, 1990, p. 22.

42 "Hutchison Whampoa Buys into Telepoint", *The Financial Times*, 8 febrero, 1991, p. 19.

43 *Ibid.*

de telecomunicaciones en el Reino Unido⁴⁴. La expansión internacional y la diversificación que caracterizaron a la compañía en la década de 1980 llegaron a su fin, aunque no desaparecieron por completo. H. W. regresó a su negocio central de la infraestructura y promotor de construcciones en Hong Kong y China durante la década de 1990. Li comenzó a centrarse después de 1997 en Hong Kong y China. En 1992 la compañía adquirió el 50% del puerto de contenedores de Shanghai⁴⁵. Li se concentró en invertir en China continental durante 1992, especialmente en el comercio minorista y de fabricación y desarrollo de proyectos inmobiliarios en ciudades selectas de China (Guangzhou, Shanghai y Qingdao)⁴⁶. Sus conexiones con el Partido Comunista y su éxito como hombre de negocios también le ayudaron a participar en las instituciones que iban a preparar las futuras normas de juego del Hong Kong chino, después del dominio británico, que a su vez ayudaría a diseñar de manera eficiente lo que su empresa tenía que hacer para maximizar las oportunidades de negocio en el renovado escenario de una nueva China: participó en el Comité para la Redacción de la Ley Básica de la Administración Especial Regional de Hong Kong y en la asesoría para los negocios de este puerto y en el Comité Preparatorio de la Región Administrativa Especial de Hong Kong. Fue nombrado miembro del Centros de Investigación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Citic), propiedad del gobierno chino en un 41%, el conglomerado chino más importante que interviene en el desarrollo económico del país, aunque un año más tarde abandonó su colaboración.

La familia de Li constituye, por tanto, un buen ejemplo de las ideas de Baumol acerca de las múltiples relaciones que pueden existir entre las instituciones y los emprendedores: Li Ka-shing fue influido por las condiciones institucionales cuando se inició en los negocios en 1950, pero en la década de 1990 estaba participando activamente en el nivel superior del diseño de las nuevas instituciones que orientarían el futuro crecimiento económico de Hong Kong y de China.

La nueva situación y los intereses marcaron una remodelación importante de gestión. En 1993, Simon Murray dejó el cargo de director general y fue reemplazado por Fok Canning. Esta sustitución simbolizó la evolución del grupo de una empresa de estilo de comercio británico en un estilo de corporación china⁴⁷. Fok permanecería en el cargo por un corto período a la espera del hijo de Li, Richard Li (26 años), que fue promovido al mismo tiempo a vicepresidente⁴⁸. Durante los primeros años del siglo XXI, Li regresó a la expansión en el extranjero, esta vez no en las

44 "MD of Hutchison Whampoa Steps down", *The Financial Times*, 1º septiembre, 1993, p. 19.

45 "Hutchison Whampoa Takes Half Share in Shanghai Container Port", *The Financial Times*, 4 septiembre, 1992, p. 26.

46 "Hutchison Whampoa Declines 5%", *The Financial Times*, 19 marzo 1993, p. 24.

47 "MD of Hutchison Whampoa Steps down", *The Financial Times*, 1º septiembre, 1993, p. 19.

48 *Ibid.*

telecomunicaciones o los recursos naturales, sino en el sector de la belleza. En 2005, el grupo Watson adquirió la empresa francesa Marionnaud Parfumeries S. A. y se convirtió en la mayor cadena mundial de salud y belleza.

Hutchison tiene actualmente cinco negocios principales: 1) puertos y servicios relacionados (es el mayor inversor del mundo en puertos, con cincuenta en Argentina, Australia, Bahamas, Bélgica, Egipto, Alemania, Indonesia, Italia, Malasia, México, Myanmar, los Países Bajos, Omán, Pakistán, Panamá, Polonia, Arabia Saudita, Corea del Sur, España, Suecia, Tanzania, Tailandia y Vietnam), 2) propiedades y hoteles (especialmente en China, Reino Unido y las Bahamas), 3) venta al por menor (8.700 tiendas en 31 países en todo el mundo, incluso empresas como Drogas, Kruidvat, Rossmann, Savers, Superdrug, Trekpleister, Spektr, Watsons (su tienda personal), Marionnaud, Ici Paris XL y The Perfume Shop), 4) energía, infraestructura y otras inversiones (por ejemplo, las operaciones de plantas de agua y participaciones en Hongkong Electric Holdings (HEH) o Husky Energy y 5) telecomunicaciones), incluso Hutchison Telecommunications International Limited (HTIL), que opera servicios de telecomunicaciones móviles en Indonesia, Vietnam, Sri Lanka y Tailandia)⁴⁹. Las actividades filantrópicas serían el sexto negocio principal no oficial: en su página electrónica, Li Ka-shing afirma que las Li Ka Shing Fundación son su tercer hijo, ya que un tercio de su fortuna se está invirtiendo en una variedad de proyectos que se centran en la educación y el bienestar de muchas comunidades situadas alrededor del mundo.

¿Transfirió Li su pericia en los negocios a sus herederos? ¿Están preparados sus herederos para heredar ese instinto? Li Ka-shing es actualmente el presidente de Cheung Kong (Holding) Ltd. y Hutchison Whampoa Limited. Mediante Cheung Kong Ltd. controla las acciones estratégicas en Hutchison Whampoa. Sus dos hijos han servido como directores de la compañía en diferentes áreas y ambos tienen la ciudadanía canadiense (condición que les da derecho a invertir legalmente en la zona del Tratado de Libre Comercio de América del TLCAN). El hijo mayor, Víctor (nacido en Hong Kong en 1964) es el sucesor oficial de la familia Li. Es el director general y vicepresidente de Cheung Kong (Holdings) Limited, vicepresidente de Hutchison Whampoa Limited⁵⁰ y presidente de Cheung Kong Holdings Limited Infraestructura y CK Life Sciences international, S. A. (Holdings). Obtuvo una licenciatura en ingeniería civil, una maestría en ingeniería estructural y un título honorario de Stanford University⁵¹. Participa como miembro del Comité Permanente del Décimo Comité Nacional de la Conferencia Política Consultiva del pueblo Chino de la República Popular de China. También es miembro de la Comisión para el Desarrollo

49 <http://www.hutchison-whampoa.com/eng/index.htm>, acceso el 3 de noviembre de 2010.

50 Executive Director y Deputy Chairman de Hutchinson desde 1995 y 1999, respectivamente. <http://www.hutchison-whampoa.com/eng/index.htm>, acceso el 3 de noviembre de 2010.

51 <http://www.hutchison-whampoa.com/eng/index.htm>, acceso el 3 de noviembre de 2010.

Estratégico, del Consejo de Negocio del Gran Delta del Río Perla y del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Región Administrativa Especial de Hong Kong y vicepresidente de la Cámara General de Comercio de Hong Kong. Además, es director de la Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited. Estas posiciones facilitan el fortalecimiento de las conexiones de *networking* con el Gobierno chino y los emprendedores (Kriza y Keating, 2010).

Las conexiones internacionales se planificaron de forma paralela a la estrategia de internacionalización del grupo Hutchison Whampoa. Después de estudiar en Stanford, la preparación de Víctor estuvo marcada por los intereses de Husky Oil, una de las más grandes empresas de energía de Canadá y las empresas relacionadas con la energía (Víctor sirvió también como director de esta empresa). Como parte de su preparación, fue designado presidente de Concord Pacific a los 22 años, la empresa responsable de desarrollar el proyecto Pacific Place en el antiguo emplazamiento de la Expo'86 en Vancouver (Yeung, 2000). Las experiencias de Vancouver lo ayudaron a adquirir conocimiento y comprensión en la promoción de las construcciones (no solo en Hong Kong, sino también en un mercado mundial), estableció conexiones con las jerarquías y principales redes de Vancouver y construyó una base fuerte, tanto personal como financiera, para preparar su carrera en el futuro (Yeung, 2000). Participó activamente en el establecimiento de redes de negocios y los lazos informales, aprendió de los hombres de negocios consolidados. En efecto, dos magnates influyentes de la construcción de Hong Kong participaron en el proyecto Pacific Place: Cheng Yu-tung (New Work Development) y Lee Shau Kee (Henderson Land Development), que ya habían colaborado con Li en el desarrollo de muchos otros proyectos (Yeung, 2000). En 1985, Víctor se unió al grupo y se desempeñó como director general adjunto desde 1993 hasta 1998 (fue secuestrado en 1996). Fue miembro del Comité Permanente del Undécimo Comité Nacional de la Conferencia Política Consultiva del pueblo Chino de la República Popular de China y ha sido miembro la Comisión sobre el Desarrollo Estratégico y del Consejo para el Desarrollo Sostenible de la Región Administrativa Especial de Hong Kong. Estos lazos sociales le han permitido conocer el sector, insertarse en las redes de información y, al igual que a su padre lo hizo antes que él, identificar oportunidades.

El hijo menor de Li Ka-shing, Richard, nacido en 1966, es presidente de PCCW, una de las mayores empresas en Asia líderes en las tecnologías de información y en telecomunicaciones⁵². Estudió en la Menlo Park School en California y asistió a Stanford University, pero no se graduó. Los medios de comunicación proporcionan un perfil de Richard Li como un emprendedor al que le encantan los deportes, pero también las industrias de las TIC. Richard comenzó a interesarse en las industrias de los medios de comunicación y la tecnología en 1990, cuando, a los 20

52 *Ibid.*

años, previó la posibilidad de un desarrollo creativo de la información y los servicios de entretenimiento para los hogares en Asia. El resultado fue Star TV, el primer servicio vía satélite difundida por cable en Asia, que en 1993 contaba con una base de cuarenta y cinco millones de televidentes. Richard Li vendió Star a Rupert Murdoch y formó el grupo Pacific Century, que incluye PCCW Limited (<http://www.richardli.com/bio.html>).

B. Grupo Carso

Según su página electrónica, nació en 1980⁵³. La verdadera fundación del Grupo comenzó varias décadas antes, porque como ha sucedido en la historia de la Hutchison Whampoa, la historia del Grupo Carso es la historia de una familia y un emprendedor. En el caso de Carso, esta historia es, en muchos aspectos, la vida de Carlos Slim y su familia.

Carlos Slim nació en Ciudad de México en 1940, y es hijo de Julián Slim Haddad, un expatriado libanés que llegó a México en 1902 (con 14 años) sin hablar español. Su padre llegó a Veracruz y se mudó a Tampico (Tamaulipas), donde cuatro de sus hermanos mayores ya habían vivido desde 1898 (José, Elías, Carlos y Pedro Slim). Los hermanos Slim se mudaron a Ciudad de México y en 1911 Julián y su hermano José fundaron la compañía La Estrella de Oriente (The Star of the East). En mayo de 1914, durante la Revolución mexicana, don Julián, con 26 años, compró el 50% que pertenecía a su hermano⁵⁴. La Estrella de Oriente se convirtió en un importante almacén de mercancías. El éxito de la empresa le permitió a don Julián adquirir once propiedades más en la misma zona, una de las más comerciales, activa y significativa en el centro del Distrito Federal. En 1922, su patrimonio neto era de 1.012.258 pesos, entre inmuebles, negocios y varios *stocks*⁵⁵. En 1926 se casó con Linda Helú, mexicana de padres inmigrantes libaneses —José Helú y Atta Wadiha—, que habían llegado a México a finales del siglo XIX. Tuvieron cinco hijos: Nour, Alma Julián, José, Carlos y Linda.

Julián Slim Haddad se convirtió en un prominente hombre de negocios, muy conocido en la comunidad libanesa, la cual, de acuerdo con el Departamento de Estado de México, se “caracteriza por su trabajo, su economía, su simplicidad”⁵⁶. Fue presidente de la Cámara de Comercio del Líbano durante casi 20 años (desde 1930 hasta finales de la década de 1940).

Carlos Slim Helú recibió un gran conjunto de valores empresariales de su padre en su infancia, ya que este le enseñó a

53 <http://www.gcarso.com.mx/>, acceso el 3 de noviembre de 2010.

54 <http://www.carlosslim.com/>, acceso el 3 de noviembre de 2010.

55 *Ibid.*

56 *Ibid.*

llevar sus cuentas personales, mientras era un adolescente. La influencia y las buenas condiciones para las matemáticas fueron determinantes para que Carlos abriera su primera cuenta de cheques y comprara acciones del Banco Nacional de México cuando tenía 12 años. Un año más tarde, en 1953, su padre murió⁵⁷.

En contraste con Li Ka-shing, que abandonó los estudios después de convertirse en huérfano cuando tenía 15 años, Carlos pudo continuar su educación y se graduó en ingeniería civil en la Universidad Autónoma de México (UNAM) en 1960. En la Universidad enseñaba Álgebra y Programación Lineal cuando aún estaba estudiando. En 1965, a los 25 años, estableció las bases del Grupo Carso, mediante la incorporación de Inversora Bursátil (sociedad de inversión), Jarritos del Sur (embotelladora) e Inmobiliaria Carso (inmuebles). Un año más tarde, en 1966, se casó con Soumaya Domit Gemayel, mujer de la élite local libanesa de inmigrantes de Ciudad de México (fue la hija del emprendedor Michel Domit y sobrina del expresidente del Líbano Amin Gemayel). Esta fue una prueba de promoción social importante en su casa en México y el extranjero, en el Líbano. Tuvieron seis hijos: Carlos, Marco Antonio, Patrick, Soumaya, Vanessa y Johanna.

Después de su matrimonio, con la herencia de la disciplina en la gestión de su padre, el nuevo capital social obtenido después de su boda y su propio trabajo y de una manera muy similar a la seguida por Li Ka-shing en la década de 1960 en Hong Kong, Slim fundó y adquirió varias empresas en el negocio de inmuebles durante la segunda mitad de la década de 1960: Promotora del Hogar, S. A. (empresa de inmuebles residenciales) y Maquinaria de GM (compra, venta y alquiler de equipos de construcción) en 1967; Mina el Volcán SSG Inmobiliaria, S. A. (inmobiliaria) en 1968, Bienes Raíces Mexicanos, S. A. (inmobiliaria), Nacional de Arrendamientos (inmuebles), Invest Mentor Mexicana (sociedad de inversión) en 1969 y Pedregales del Sur, S. A. (inmuebles) en 1972. En 1976 adquirió el 60% de las Galas de México, empresa impresora de etiquetas y calendarios. En 1980 nació el Grupo Galas, cuyas principales actividades fueron: industria, construcción, minería, comercio minorista, alimentos y tabaco. Este fue el real despegue económico: una inversión industrial en 1981, en una empresa tabacalera, Cigatam, que generó gran cantidad de flujo de caja y permitió reinvertir y tener dinero para comprar, cuando se produjo la crisis de la deuda externa en 1982, algunas empresas "en 1,5% de su valor en libros"⁵⁸.

En 1982, el Gobierno mexicano amenazó con no pagar su deuda externa nacional, lo cual desencadenó una crisis en México y en toda América Latina, donde el flujo neto de préstamos bancarios llegó a un abrupto fin (Bulmer-Thomas, 2003). Fue una oportunidad para los inversionista con dinero en efectivo: Slim compró Reynolds Aluminio,

57 *Ibid.*

58 *Ibid.*

General Tire, Bimex, S. A., Hullera El Centenario Firestone, 40% de British American Tobacco, el 33% de Anderson Clayton, Seguros de México, Sanborns, Dennys, Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, Pamosa, el 50% de Hershey y Artes Gráficas Unidas, Empresas Nacobre, Minera Frisco y Química Flúor. En 1984 creó el Grupo Financiero Inbursa, el brazo financiero de su conglomerado⁵⁹.

Durante la década de 1980 empezó en México un período de privatizaciones, especialmente entre 1984 y 1988. Para financiar la estrategia de crecimiento prevista para aprovechar las oportunidades emergentes, el Grupo Carso se ofreció en bolsa con una oferta pública inicial en 1990. Entonces se hizo un proceso de reestructuración que centralizaba diferentes áreas de negocio por medio de las fusiones de las empresas del Grupo e internacionales IPO⁶⁰.

El nuevo escenario le permitió a Slim diversificar su principal negocio en un área prometedor: las telecomunicaciones. Había sucedido de igual forma durante el mismo período en el estudio del caso Chino, analizado anteriormente: el ahorro de las empresas tradicionales, en el contexto de regulación y relaciones favorables entre los emprendedores y los políticos, se ha invertido en nuevas empresas con potenciales oportunidades de crecimiento. En 1990, Slim ganó la licitación para adquirir Télmex junto con Southwestern Bell y France Telecom. Carso Global Telecom, el *holding* de Télmex, había nacido. Varias adquisiciones reforzaron la posición del negocio en otras áreas: Hoteles Calinda, Condumex y una participación mayoritaria en General Tire y Grupo Aluminio; en 1999, Pastelería Francesa El Globo y se creó Carso Infraestructura y Construcción, S. A. (Cicsa), una empresa de construcción y de ingeniería. Para clarificar la estructura de la organización en 1996, el Grupo Carso se divide en tres compañías: Carso Global Telecom, Grupo Carso e Invercorporación⁶¹.

Durante la década de 1990 y la primera década del presente siglo, el área de telecomunicaciones se vio reforzada por una gran cantidad de adquisiciones realizadas a través de América. Su presencia en el mercado estadounidense había mejorado con el lanzamiento de Télmex Estados Unidos (1997) y la adquisición de una participación en la empresa de telefonía celular Tracfone (1999). En 2000 nació América Telecom y Slim adquirió participaciones en las empresas estadounidenses de telefonía celular, como ATL y Telecom Américas en Brasil, Telgua en Guatemala, Conecel en Ecuador y Techtel en Argentina. Ese mismo año, Carlos Slim y Bill Gates abrieron el portal español T1msn en México. Esta fue una alianza estratégica que confirma la sólida conexión de *networking* del exitoso hombre de negocios mexicano y su capacidad para traducir en nuevas líneas de negocio. Durante los primeros años del nuevo siglo, Slim refuerza su posición

59 *Ibid.*

60 *Ibid.*

61 *Ibid.*

en telecomunicaciones con la adquisición de acciones de las empresas de telefonía celular en Brasil (Tess, Telet, Americhel y una mayor participación en ATL en 2001), Comcel (Colombia), Techtel en Argentina y el aumento de su participación accionaria en las compañías de telefonía celular en Brasil, en 2002, la adquisición de acciones de Celcaribe (Colombia), BSE y BCP (Brasil), CTE (El Salvador) y CTI (Argentina) en 2003, Entel (Nicaragua), Megatel (Honduras), la mayor parte de las acciones de CTE (El Salvador), AT&T Latin America (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú), Chilesat, Techtel, Metrored y Embratel, en 2004⁶².

¿Cuál fue la compleja estrategia diseñada por Slim para maximizar las oportunidades? En sus propias palabras, comprar barato empresas mal gestionadas y darles la vuelta para hacerlas productivas. A esto se sumó la visión de invertir en sectores con alto potencial de crecimiento, en el que la proximidad a las altas autoridades políticas y el excelente conocimiento de cómo manejar los proveedores externos y los competidores locales minimizan los aparentes riesgos de mercado de las inversiones en nuevas actividades. Subieron la capitalización de mercado de Carso como prueba de la estima del mercado para las habilidades de Slim⁶³. La inversión de este en los Estados Unidos se completó con la adquisición del 6,4% del *New York Times Company* en 2008 (6,9% en 2010). La parte financiera del conglomerado Grupo Financiero Inbursa estableció una alianza estratégica con La Caixa, caja de ahorros de España⁶⁴. De forma paralela a sus intereses comerciales y de la misma forma seguida por el chino Li Ka-shing, Slim ha desarrollado una intensa actividad filantrópica, tanto en propio nombre como de diversas empresas. Creó la Fundación Carlos Slim Helú en 1986, el Museo Soumaya (su esposa) en 1994, la Fundación Télmex en 1995 y la Fundación del Centro Histórico de la Ciudad de México en el 2000. Su actividad internacional, después de retirarse de la gestión directa para trasladarla a sus herederos, ha aumentado en los últimos años: es miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre energía y cambio climático, vicepresidente de la Bolsa de Valores Mexicana y presidente de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa y primer presidente del Comité Latinoamericano del Consejo de Administración de la Bolsa de Nueva York. Estas son solo algunas de las posiciones no relacionadas directamente con el grupo que indirectamente lo han hecho participar en el diseño de las condiciones institucionales en las operan un grupo de empresas (como ha ocurrido en China con el grupo Li, lo que confirma las ideas de Baumol sobre la doble dirección de las relaciones entre la política y la emprendeduría)⁶⁵.

62 *Ibid.*

63 *Ibid.*

64 *Ibid.*

65 Informe anual del Grupo Carso, 2009.

La habilidad de Carlos Slim de transferir la gestión a sus herederos, delegando el poder, mediante la promoción de su educación y facilitando una formación práctica a sus descendientes en las primeras posiciones dentro del grupo, bajo la atenta mirada de la gente de su confianza, ha contribuido en gran medida a reducir las dificultades de la transición generacional. Hoy, su sucesión está lista. Carlos Slim Domit (43 años) es actualmente presidente honorario vitalicio del Grupo Carso, puesto que también ejerce en Télmex, América Móvil y el Grupo Financiero Inbursa. El negocio diario ya está controlado por Carlos, Marco Antonio (42 años) y Patrick Slim Domit (41 años), que actúan como directores del Grupo Carso. Carlos Slim Domit es el presidente del Grupo Carso (19 años en la junta), presidente y director general de Sanborns, presidente de Télmex Internacional, Teléfonos de México y Carso Global Telecom. Es licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Anáhuac. Marco Antonio Slim Domit (14 años en el consejo del Grupo Carso) fue presidente y director general de Inbursa (el brazo financiero del grupo), presidente de Inversora Bursátil, Seguros Inbursa y vicepresidente de Impulsora del Desarrollo y Empleo en América Latina, director de Teléfonos de México y Carso Global Telecom. Es licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Anáhuac. Patrick Slim Domit (14 años en el consejo del Grupo Carso) es vicepresidente del Grupo Carso, presidente de América Móvil, gerente comercial de Teléfonos de México, presidente del Grupo Telvista, director de Teléfonos de México, Carso Global Telecom, Impulsora del Desarrollo y El Empleo en América Latina. Es licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Anáhuac⁶⁶. Es interesante observar que Slim podría haberles pagado perfectamente la educación en una universidad prestigiosa a sus hijos, pero prefirió educarlos en una universidad mexicana famosa, que ha estado vinculada desde 1964 a los "Legionarios de Cristo", un grupo elitista de los estrictos valores católicos que quería adoptar en su familia y en el manejo de la vida y los negocios. Quizá esta educación católica ha contribuido al gran respeto que le manifiestan sus hijos y a sus decisiones, muy diferente de la oposición de algunos descendientes hacia el padre fundador en el proceso de sucesión, como el caso de estudio de Brasil, que se analiza en la siguiente sección.

Carlos Slim todavía supervisa las empresas, pero varios hombres de confianza también ayudan a sus hijos en la elección de las mejores opciones de negocio. Un ejemplo es Juan Antonio Pérez Simón, de 69 años y 20 años como director del Grupo Carso. Es un director leal al presidente Slim, del Grupo Sanborns, vicepresidente de Teléfonos de México y director de Carso Global Telecom, Grupo Financiero Inbursa, Banco Inbursa, S. A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Inbursa, Inversora Bursátil, Casa de Bolsa, Grupo Financiero Inbursa, Seguros Inbursa, S. A.,

66 *Ibid.*

Grupo Financiero Inbursa y el Centro Histórico de la Ciudad de México⁶⁷. Además, varios importantes hombres de negocios mexicanos también sirvieron en el consejo de administración del Grupo Carso; por tanto, el fortalecimiento de los vínculos personales con la élite local se consolidó, como con Antonio Cosío Ariño y su hijo Antonio Cosío Pando⁶⁸.

Con estas y otras alianzas, los hijos de Slim se han insertado en la cúpula de la sociedad y la jerarquía de la élite mexicana. Han estado muy conectados con negocios de otras familias mexicanas, participan en los círculos nacionales de información y completan su formación con el asesoramiento de importantes empresarios con experiencia. Para reforzar las redes y contactos, no solo en México sino en América Latina, Slim creó con el industrial venezolano Gustavo Cisneros una reunión especial para las familias emprendedoras más importantes de América Latina⁶⁹. La primera reunión se realizó en México en 2003 y Slim fue el generoso anfitrión que pagó todos los gastos. Las demás reuniones se llevaron a cabo con las familias negocios de élite como anfitriones locales, en 2006 en Argentina y en 2009 en Colombia.

C. Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) o Pão de Açúcar

Es el segundo mayor grupo controlado por familias de Brasil, de acuerdo con las ventas en 2008 y entre las principales empresas de ese país. Fue fundada en 1948 como Doceira Pão de Açúcar (una pastelería) por Valentim dos Santos Diniz, un inmigrante portugués —hijo de comerciantes— que llegó a Brasil en 1929 cuando tenía 16 años. Las fuentes secundarias proporcionan datos biográficos acerca de los orígenes del fundador y la formación de sus herederos (Dalla Costa, 2009; Diniz, 1998). Diniz llegó a São Paulo y vivió donde don José Tenreiro, el hermano de su abuelo, que estaba trabajando en el momento en el Companhia Antarctica Paulista. Dos semanas después de su llegada, Valentim ya estaba trabajando en el Real Barateiro, una empresa comercial de asistencia

67 *Ibid.*

68 Los presentes en el primer encuentro fueron: de México, Calos Slim del Grupo Carso, Emilio Azcárraga de Televisa, María Aramburuzabala del Grupo Modelo, Lorenzo Zambrano de Cemex, Lorenzo Servijede Bimbo, Bernardo Quintana de ICA, Antonio Cossio del Grupo Industrias Tepejil del Río, Alberto Bailleres del Grupo Peñoles, Antonio Fernández de Cervezas Modelo y José Antonio Fernández de Femsa. Por Venezuela: Gustavo Cisneros del Grupo Cisneros, Ricardo Poma del Grupo Poma, Juan Luis Bosch de Multinversiones y Gustavo Julio Vollmer de Palmar-Banco Mercanti. Por Colombia: Julio Mario Santo Domingo de Santo Domingo-Bavaria, Carlos Ardila Gaviria del Grupo Ardila, Luis Carlos Mayer del Grupo Mayer y Luis Carlos Sarmiento de la Organización Sarmiento-Banco Bogotá. Por Chile: Andrónico Luksic del Grupo Luksic, Álvaro Saieh de Corbanca y José Said de la Embotelladora Andina. De Brasil: Luiz Carlos Frías de Folha, Pedro Moreira de Unibanco, Marcelo Odebrecht del Grupo Odebrecht, Eugenio Staub de Gradiente, Joao Roberto Marinho de O'Globod y Joseph Safra del Grupo Safra. De Argentina: Carlos Miguens Bemberg del Grupo Bemberg, Alberto Roemmers de Roemmers, Federico Braun del Grupo Importaciones y Exportaciones de la Patagonia, Eduardo Constantini de Consultatio y Ricardo Esteves de Pampas Huetal. De Ecuador: Arturo Noboa. <http://www.americaeconomica.com>, acceso el 3 de noviembre 2010.

69 <http://gpari.com.br/eng/conheca/historico.asp>, acceso el 3 de noviembre de 2010.

en todo tipo de servicios básicos y aprendiendo del trabajo en el comercio, en lo que entonces era el centro de la gran ciudad y el mercado del país. Como ocurrió en el caso de Li Ka-shing de Hutchison Whampoa y Carlos Slim del Grupo Carso, el matrimonio (con Floripes, miembro de la comunidad portuguesa local, en 1936) y el nacimiento del primer hijo (Abilio en 1937) hizo abandonar a Diniz la baja remuneración de trabajo e invertir sus ahorros y el dinero de la familia y amigos en la expansión de su futuro y en horizontes de su negocio (en una modesta tienda de su propiedad, en una asociación llamada Padaria Niza en 1937 y en la Panificadora e Mercearia Lalys). En 1948, Doceira Pão de Açúcar abrió con cuarenta empleados. Según la página electrónica de la empresa: "Nació un gran sueño: construir una empresa sólida, comprometida no solo con los aspectos comerciales, sino también con una función social"⁷⁰. La empresa adoptó una estrategia de crecimiento gradual con rapidez. Cuatro años después de su fundación, en 1952, Doceira Pão de Açúcar tenía dos tiendas y algunos años más tarde, en 1959, se inauguró el primer supermercado. Durante este período, en 1956, Abilio, el hijo mayor, comenzó a trabajar con su padre, mientras estudiaba administración de empresas en la Fundación Getulio Vargas. Era un agente clave en la expansión de la compañía. En efecto, después de finalizar sus estudios, quería estudiar un Ph. D. en Economía en los Estados Unidos, pero su padre lo convenció de quedarse en Brasil para crear el primer supermercado de la familia Diniz, un sector en expansión gracias al gran tamaño del país y la escasez relativa de los competidores extranjeros y locales (Dalla Costa, 2009). Efectivamente, la estrategia de crecimiento fue liderada por Abilio y algunos consultores profesionales de la Fundación Getulio Vargas, entre ellos Luis Carlos Bresser Pereira, director administrativo de la escuela. Algunos datos muestran el éxito de la ambiciosa estrategia en pocos años: la empresa tenía once tiendas en 1965, gracias a la fusión de la cadena con el Sirva-se. En 1966, la compañía también comenzó a expandir su radio comercial, al inaugurar la primera tienda fuera de São Paulo, en Santos. En 1968, la empresa estaba compuesta de 64 tiendas. Durante esa década, el fundador Valentim fue presidente de la Cámara Portuguesa de Comercio de São Paulo. La membresía en las cámaras locales de comercio, algo que también pusieron en práctica los Slim y los familiares de Li, ha permitido crear contactos útiles y el flujo de información de una institución estratégica, que significó la promoción social de las personas de origen extranjero que tenían visiblemente un éxito en los negocios.

El proceso de internacionalización del grupo comenzó en la misma década, en 1968, cuando se creó la División Internacional para gestionar las nuevas tiendas de la Companhia Brasileira de Distribuição en los mercados naturales en los que había afinidades culturales que ayudaron a reducir los riesgos (Portugal, Angola y España)⁷¹. En la

70 *Ibid.*

71 *Ibid.*

década de 1970, la Companhia Brasileira de Distribuição había consolidado su expansión gracias a la adquisición de la cadena de Eletroradiobraz y a la creación de una nueva fórmula comercial, tiendas Jumbo, la primera generación de los hipermercados en Brasil. La estrategia de crecimiento, alimentada por las adquisiciones, continuó en los años siguientes. Adquirieron las cadenas de supermercados Superbom, Peg-pag y Mercantil. La Companhia Brasileira de Distribuição, investigando las crecientes necesidades de los diferentes segmentos de la sociedad, fue la pionera en la creación de nuevos modelos para responder a estas demandas. De acuerdo con estas premisas, en 1979 la compañía inauguró la cadena de Minibox: "el concepto de «sin adornos» las tiendas, con menos variedad de artículos a precios muy competitivos, dirigidos a la población de bajos ingresos"⁷², una versión brasileña del modelo Wal-Mart.

El largo proceso de diversificación se produjo durante la década de 1980. La empresa adquirió cinco tiendas de Bazar 13 y seis de la cadena Morita⁷³. Las dos primeras tiendas Superbox, una nueva fórmula de éxito, que pusieron en práctica el concepto de grandes depósitos de productos alimenticios, se establecieron en 1980, en Jundiaí y Río de Janeiro. En 1989, la compañía tenía 54.479 empleados. Los resultados de la estrategia de crecimiento no podían ser más positivos, pero la compañía quería continuar con la expansión y lo hizo mediante la innovación. El mercado, sin embargo, sufrió en estas décadas. Para hacer frente a los cambios significativos en el sector marcado por la creación de la segunda generación de los hipermercados, Companhia Brasileira de Distribuição diseñó un nuevo formato: tiendas extra, "operan en grandes áreas de venta, la oferta del estado de la tecnología es la más avanzada y una amplia gama de productos"⁷⁴.

El extraordinario crecimiento no fue equilibrado con una sucesión exitosa de la familia en el negocio. En 1988 ocurre un conflicto en la familia. La siguiente generación de la familia (Abilio, Alcides y Lucilia) tenía distintas perspectivas de futuro de la empresa. En efecto, el fundador tuvo que regresar a la posición del presidente con el fin de evitar la desaparición de la empresa. Tuvo que resolver los conflictos en los tribunales en 1993. Como resultado de la crisis, Alcides vendió su parte de la empresa y Abilio (el hijo mayor) y Lucilia (la hija menor) se mantuvieron como accionistas y directores.

Los consultores externos (Gerald Reiss y Andréa Calabi por Consemp) y los nuevos directivos profesionales ayudaron a la familia a llevar a cabo una importante reestructuración interna de la dirección general del grupo y a vender varias empresas, incluso su banco. El fundador estaba en favor de su hijo, el heredero, que debía tomar el control

72 *Ibid.*

73 *Ibid.*

74 *Ibid.*

de los problemas creados. El conflicto familiar provocó muchas pérdidas, como la de ceder la primera posición en los supermercados en Brasil para el grupo extranjero Carrefour (Dalla Costa, 2009), lo cual ocurrió en tiempos de dificultades macroeconómicas.

Las necesidades financieras, casi estrangulando el proceso de reingeniería, hicieron que las necesidades de una mayor inversión de la compañía propusiera una oferta pública inicial en octubre de 1995, para financiar la nueva estrategia de crecimiento. Fueron, de nuevo, pioneros en el uso de esta fórmula. Pão de Açúcar "fue la primera en emitir acciones preferentes por un minorista de alimentos que comenzaron a cotizar en la Bolsa de São Paulo". La oferta pública se produjo en mayo de 1997 (alcanzado US\$ 172,5 millones), y como resultado es la compañía minorista brasileña que representa los ADS de la lista en la Bolsa de Nueva York. La compañía hizo nuevas reestructuraciones con el fin de adaptarse a la dinámica situación. En 1997 se estableció un sistema de centralización, y las actividades de compra, distribución y otras funciones administrativas fueron transferidas a la división central, en lugar del viejo modelo de negocios independientes. La empresa necesitaba mejorar sus economías de escala y reforzar su poder con los proveedores con el fin de conseguir mejores precios y condiciones de pago. En 1998, un nuevo proceso de reestructuración afectó a la empresa. Los últimos años de la década de 1990 y la primera década del nuevo milenio fueron un período de continuo crecimiento general, gracias a la adquisición y la renovación. En 1999, la compañía adquirió la cadena de Peralta (que comprende 37 supermercados y un hipermercado) y almacenes Guassu, situado en la costa del estado de São Paulo. En 2000 abrió dieciséis nuevas tiendas y adquirió 64 (por ejemplo, Reimberg, Nagumo, Parati). Se ha reforzado su estructura de distribución y la tecnología mediante la apertura de tres nuevos centros de distribución en el estado de São Paulo y mediante la construcción de un nuevo centro de datos, íntegramente basado en la infraestructura de EMC, líder en sistemas de almacenamiento de datos. Este proceso resultó del logro del máximo nivel de EMC Proven Certificate, por lo que el CBD es la primera compañía del mundo en su sector en recibir este certificado⁷⁵.

En 2001, la compañía puso en práctica un sistema de categorías de gestión. Ese año adquirió 26 tiendas de los Supermercados ABC, S. A., para consolidar su posición en Río de Janeiro, el segundo mayor mercado de consumo en Brasil, donde la empresa actualmente representa casi el 14% de las ventas totales de la industria. La política de adquisición continuó en los años siguientes, con la cadena de Supermercados Sé o cadena Comprebem. Desde agosto de 1999, la compañía tuvo un nuevo socio estratégico, el Casino Group, una cadena francesa de gran tamaño. Otro acuerdo importante que influyó en las cuentas de la empresa fue el acuerdo

75 *Id.*

de asociación con el Banco Itaú Holding Financiera, firmado en 2004, para establecer una nueva institución financiera denominada Financeira Itaú CBD S. A. Crédito, Financiamento e Investimento, o Itaú CBD.

A causa de esta expansión y los recuerdos de los conflictos, la década de 1990 marcó casi el fin para la familia, y la profesionalización de la gestión se ha estudiado y adoptado en serio. El consultor externo John Davis, de Harvard, que había sido profesor de la hija de Abilio, Ana María, en la Harvard Business School y trabajó para este desde el año 2002 (Dalla Costa, 2009), asesoró sobre la sucesión a la tercera generación de la familia (los herederos de Abilio). Después de hablar con John Davis, Ana María, la gerente potencial del grupo de la futura familia, intentó evitar los antiguos problemas de su padre y decidió profesionalizar los planes de sucesión a la siguiente generación. En 2002, Ana María, Abilio, Joao Paulo y Pedro Paulo (de la tercera generación de la familia Diniz) fueron a Harvard para consultar con John Davis y volvieron con un plan para manejar la futura organización en el nivel superior del grupo: la familia Diniz se retiraría de las posiciones ejecutivas, comenzaría a operar tres comités (ejecutivo, finanzas y desarrollo más mercadotecnia) para vincular el consejo de administración con la presidencia del Grupo. Abilio y su descendencia —Ana María y Joao Paulo Diniz— participarían en estos comités; Abilio tendría la presidencia del consejo de administración en sustitución del padre y suprimirían los directores vicepresidentes. Un nuevo y visible CEO, Augusto Cruz, estaría en el control de las operaciones diarias en las empresas del grupo (Dalla Costa, 2009)⁷⁶. En la actualidad, Abilio dos Santos es el presidente de la junta y Valentim dos Santos el presidente honorario. Un ejecutivo externo, Eneas Pestana Cesar, que comenzó su carrera en la empresa en 2003, después de trabajar en Carrefour, es el director ejecutivo.

En conclusión, el análisis a largo plazo de factores externos e internos de los tres importantes casos de los grupos familiares de Hutchison Whampoa (China), Grupo Carso (México) y Pão de Açúcar (Brasil) sugieren que hay al menos seis grandes aspectos comunes en las empresas familiares, en su manera de crear y transferir el espíritu emprendedor de generación en generación, a pesar de las diferencias internas. Primero, los tres grupos han crecido extraordinariamente conquistando sus grandes mercados nacionales y han desarrollado habilidades importantes en la organización, ejecución y logística. Los casos del Grupo Carso y Hutchison Whampoa confirman las ideas de Baumol, Wadhvani y Jones respecto a la influencia de las instituciones en los empresarios y de estos en aquellas, que orientan sus negocios. Entre los años 1950 y la década de 1980, Carlos Slim y Li Ka-shing fueron influidos por las condiciones de sus diferentes ambientes en México y China, respectivamente, pero después de la década

76 <http://portalexame.abril.com.br/gestao/noticias/john-davis-anuncia-abertura-escritorio-brasil-559719.html>, acceso el 23 de junio de 2010. John Davis es profesor en la Harvard Business School y pionero en consultoría de empresa familiar.

de 1990 su reputación y el éxito los hizo participar en posiciones de alto nivel en las instituciones que tenían que establecer nuevas reglas del juego, que también afectaría a las empresas en las que tenían una participación.

En segundo lugar, los fundadores de los tres grupos eran extranjeros en sus países y su ambición de estar visiblemente integrados en la alta escala social contribuyó posiblemente a forjar su liderazgo y su ambición empresarial: dos de ellos eran extranjeros o pertenecían a familias extranjeras (el Líbano, en el caso de Carlos Slim; Portugal, en el caso de Valentim dos Santos Diniz) y uno (Li) creció en un negocio en lo que fue una colonia británica durante muchos años en China (Hong Kong).

En tercer lugar, los tres fundadores han creado extensas redes y contactos útiles en sendas direcciones importantes, lo cual confirma también lo que la historia empresarial ha mostrado acerca de la importancia de las diásporas y la inmigración en la puesta en común de recursos de capital humano y del espíritu emprendedor: a) sus esposas y las familias de estas desempeñaron un papel clave como proveedores de recursos y el capital social en el comienzo de su carrera como empresarios, b) los tres establecieron fuertes vínculos con la comunidad extranjera a la que pertenecían (y fuera del país) y c) los tres crearon y transfirieron a sus herederos relaciones personales privilegiadas con la élite local y con los presidentes electos de los partidos políticos dominantes en sus países de origen.

En cuarto lugar, los tres han contratado a gerentes profesionales con experiencia mundial y consultores externos para diseñar y desarrollar su crecimiento en cuanto al ámbito empresarial y también en la esfera de la riqueza familiar. El crecimiento del negocio requirió, particularmente, cuando se invirtió en una nueva actividad y mientras los herederos estaban en la niñez, profesionales leales entrenados en los negocios globales; por ello, el mexicano Slim, el chino Li y el brasileño Diniz confiaron en la internacional Business School, donde amigos y familiares recibieron entrenamiento y tuvieron contactos.

En quinto lugar, tres de ellos han terminado o están terminando el proceso de transición de la sucesión generacional de la primera a la segunda generación, la gestión para manejar no solo un diálogo más o menos pacífico con los jóvenes herederos (como parece haber sido el caso en la familia Slim), pero sobre todo los problemas frecuentes asociados a las grandes empresas familiares vinculadas a la gestión de dos fuentes de conflicto: las diferentes percepciones de su fundador y herederos de lo que las empresas deben ser aproximadamente (en la familia Li, dos hijos muestran intereses y habilidades muy diferentes en comparación con los del padre, lo que podría comprometer el futuro de la corporación, de acuerdo con algunos gurús) y los diferentes puntos de vista acerca de quién debería participar —y cómo— en la transferencia de la sucesión y la riqueza empresarial y la familiar (como ha ocurrido en la familia Diniz).

Finalmente, los tres casos analizados demuestran la importancia de la dependencia de trayectorias acumuladas previas, que la historia en definitiva tiene como factor clave que explica cuándo y por qué las dificultades se pueden transformar en oportunidades para las familias empresariales. Los disturbios de Hong Kong de la década de 1960 no podrían haber sido el momento adecuado para los negocios, o la crisis de la deuda mexicana de la década de 1980 o la inflación brasileña de la de 1980. Sin embargo, las familias Slim en México, Li en Hong Kong y Santos Dinizen en Brasil habían acumulado durante las décadas anteriores los valores de sus antepasados, el capital social de sus comunidades de inmigrantes y locales y el ahorro de las modestas empresas para financiar la creación de una empresa y el comienzo de una nueva familia. El padre de Carlos Slim murió cuando él tenía 13 años y el de Li Ka-shing, cuando este tenía 15. Ambos acumularon recuerdos de sacrificio, disciplina, ahorro y del enorme valor de cuidar el capital social acumulado. Todo fue necesario para transformar las difíciles situaciones en oportunidades. Con mayor o menor éxito se profesionalizó la gestión de los negocios y la gestión de la familia y, por tanto, han sido capaces de crear nuevas dinastías de gran alcance que desde la década de 1990 participan en el diseño de las nuevas reglas del juego que afectan a las empresas familiares en sus países y en el mundo.

Anexo 4

Empresas familiares			
	Grupo Carso	Grupo Pão de Açúcar	Hutchison Whampoa Limited
Año de fundación	1980	1948	1863
Familia propietaria	Slim	Santos	Li
Generación	1. ^a -2. ^a	2. ^a	1. ^a -2. ^a
Ventas (US\$ millones)	66.035.556	13.767.936	39.000
No. de empleados	70.377	70.656	220.000
Actividad	Holdings con varias divisiones: industrial, comercial, infraest. y construcción, hoteles, automóviles y minería.	Ventas al por menor	Sociedad de inversión con cinco negocios principales: puertos y servicios relacionados; inmobiliaria y hoteles, venta al por menor, energía, infraest., inversiones y otros y de las telecom.
	Grupo Carso	Grupo Pão de Açúcar	Hutchison Whampoa Limited
Posición en el ranking	Primer grupo familiar en México, según las ventas		Familia más grande de Asia, según la base de datos Family Firm Institute
Fte. sobre las ventas y emp.	Consolidated Accounts. Annual Report 2009 Grupo Carso	Annual Report 2009, Orbis	Company's website and Family Firm Institute website (Large Family Firms in the World)

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos consultadas.

Referencias

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (Eds.) (2003). *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 576-596.
- Anderson, A. R., Jack, S., & Drakopolou, D. S. (2005). The role of family members in entrepreneurial *networks*: beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18(2), 135-154.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98, 893-921.
- Baumol, W. J. (2010). *The microtheory of innovative entrepreneurship*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Beckhard, R., & Gibb Dyer Jr., W. (1981). Challenges and issues in managing family firms. Working Paper Alfred P. Sloan School of Management, MIT, 1188-81.
- Berghoff, H. (2006) The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949-2000. *Business History Review*, 79, 263-295.
- Binda, V., & Colli, A. (2011). Changing big business in Italy and Spain, 1973-2003: Strategic responses to a new context, *Business History*, 53:1, 14-39.
- Brilliant, E. L. (2000). *Private charity and public inquiry: A history of the Filer and Peterson Commissions*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Bulmer-Thomas, V. (2003). *The economic history of Latin America since independence*. New York: *Business Review*, 7(2), 133-157.
- Burch, P. J., (1972). *The Managerial Revolution Reassessed: Family Control in America's Large Corporations*, Lexington, Massachusetts.
- Calder, G. H. (1953). *Some management problems of the small family controlled manufacturing business*, en Universidad de Indiana, Doctoral dissertation, Indiana University.
- Calleo, D. P., & Rowland, B. M. (1973). *America and the world political economy*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Casanova, L. (2009). *Global latinas*. New York: Palgrave MacMillan.

- Casillas, J., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International entrepreneurship in family businesses*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cassis, Y., & Minoglou, I. P., (Eds.) (2005). *Entrepreneurship in theory and history*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chandler, A. D. (2008). *La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana* (Spanish translation from English edition of 1977). Barcelona: Belloch.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-576.
- Colli, A., Fernández, P., & Rose, M. B. (2003). National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise and Society*, 4(1), 28-64.
- Colli, A. (2003). *The history of family business 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Colli, A., & Rose, M. B. (2008). Family business. In G. Jones, & J. Zeitlin (Eds.), *The Oxford handbook of business history* (pp. 194-218). Oxford: Oxford University Press.
- Collier, P., & Horowitz, D. (1987). *Los Rockefeller*. Barcelona: Tusquets Editores. (In English the original: *The Rockefellers. An American Dynasty*, 1976).
- Dalla Costa, A. (2008). La historia de empresas en Brasil en el comienzo del tercer milenio. En Barbero y Jacob (pp. 83-108).
- Dobkin, P. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review* 1 (1), 51-68.
- Dobkin, P., & Marcus, G. E. (1998). Why should men leave great fortunes to their children? Class, dynasty and inheritance in America. In K. M. Robert, Jr., & S. J. McNamee, *Inheritance and wealth in America* (pp. 139-170). New York-London: Plenum Press.
- Easterlin, R. A. (1962). The american *baby boom* in historical perspective.
- Estrin, S., & Mickiewicz, T. M. (2010). *Entrepreneurship in transition economies: The role of Institutions and generational change*. Centre for Comparative Economics, Working Paper no. 106, March.
- Fernández Pérez, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica. Una aproximación a debates teóricos recientes, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 45-66, España.
- Fernández Pérez, P., & Hernández, A. (2010). *The role of the state in the promotion of entrepreneurship among family businesses. The case of Spain in a long-run perspective* (Entrepreneurial History Discussion Papers On-Line number 5). Recuperado de <http://www.ehdp.net/p005.html>.
- Fernández Pérez, P., & Puig, N. (2009). Global lobbies for a global economy. The creation of the spanish Instituto de la Empresa Familiar in an international perspective. *Business History*, 51(5), 712-733.

- Fernández, Pérez, & Puig, N. (2007). Bonsais in a wild forest? A historical interpretation of the longevity of large spanish family firms. *Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 25(3), 459-497.
- Fernández Pérez, P., & Puig, N. (2004). Knowledge and training in family firms of the european periphery: Spain in the eighteenth to twentieth centuries. *Business History*, 46(1), 79-100.
- Fernández Pérez, P., & Rose, M. B. (2010). *Innovation and entrepreneurial networks in Europe*. New York: Routledge.
- Gallo, M. A., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S. y Cappuyns, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Pamplona-España. Eunsa.
- Gillson, S. (2004). Boomer nation: The largest and richest generation ever, and how it changed America.
- Granovetter, M., & Swedberg, R. (1992). *The sociology of economic life*. Boulder Co: Westview Press.
- Guillén, M., & García Canal, E. (2010). How to conquer new markets with old skills. *Harvard Business Review*, November, 1-5.
- Gupta, V., Levenburg, N., Moore, L. L., Motwani, J., & Schwarz, T. V. (Eds.) (2008). *Culturally-Sensitive models of family business in Latin Europe. A compendium using the globe paradigm*. Hyderabad: The Icfai University Press.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14, 193-208.
- Handler, W. C. (1994). Succession in *family* businesses: A review of the research. *Family*.
- Hannah, L. (2007). The "divorce" of ownership from control from 1900 onwards: Re-calibrating imagined global trends. *Business History*, 49(4), 404-438.
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-Owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.
- http://www.babson.edu/entrep/fer/2005FER/chapter_ix/summary_ix10.html.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2005). Institutions and entrepreneurship. In S. Álvarez, R. Agarwal, & O. Sorenson (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research interdisciplinary perspectives* (pp. 201-232). Springer.
- Jones, G., & Khanna, T. (2006). Bringing history (back) into international Business. *Journal of International Business Studies*, 37, 453-468.
- Jones, G., & Rose, M. (Eds.) (1994). *Family capitalism. Business history*, Routledge.
- Jones, G., & Wadhvani, R. D. (Eds.) (2007a). *Entrepreneurship and global capitalism*. Northampton: Edward Elgar.

- Jones, G., & Wadhvani, R. D. (2007b). Entrepreneurial theory and the history of globalization. *Business and Economic History On-line*, 5, 1-26.
- Jones, G., & Wadhvani, R. D., (2006). *Entrepreneurship and business history: Renewing the research agenda*. Working Paper 07-007.
- Kaslow, F. W. (2006). Brief history of the Family Firm Institute. In F. W. Kaslow (Ed.), *Handbook of family business and family business consultation. A global perspective* (pp. 3-24). Binghamton, NY: Haworth Press.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behaviour in the family firm. *Family Business Review*, 21, 1-14.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2006). Emerging giants. Building world-class companies in developing countries. *Harvard Business Review*, October, 60-69.
- Kriza, A., & Keating, B. (2010). Business relationships in China: Lessons about deep trust. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 299-318.
- Howorth, C. A., Rose, M., & Hamilton, E. (2006). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press.
- La Porta, R., López-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance* LIV, 2, 471-517.
- Lamer, R. J. (1966). Ownership and control in the 200 largest non-financial corporations, 1929 and 1963. *American Economic Review*, 56, 777-787.
- Landes, D., Mokyr, J., & Baumol, W. J. (2010). *The invention of enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to modern times*. Oxford-Princeton: Princeton University Press.
- Lansberg, I. (1993). Reflections of the founder: A conversation with Barbara Hollander. *Family Business Review*, VI(3), 313-325.
- Lansberg, I. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, I(1), 1-8.
- Lubinski, C., & Stamm, I. (2011). Crossroads of family business research and firm demography – A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 117-127.
- Marcus, G., & Dobkin, P. (1992). *Lives in trust. The fortunes of dynastic families in late twentieth century America*. Boulder, CO: Westview Press.
- Martínez, J., Stöhr, & Quiroga Martínez, J. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- McCabe, I. B., Harlaftis, G., & Minoglou, I. P. (2005). *Diaspora entrepreneurial networks: Four centuries of history*. New York: Dobbin.
- McLanahan, S., & Sandefur, G. (1994). *Growing up with a single parent. What hurts, what helps*. Cambridge: Harvard University Press.

- Mitchell, K. (1995). Flexible circulation in the Pacific Rim: Capitalism in cultural context. *Economic Geography*, 71(4), 364-382.
- Morck, R., Strangeland, D. A., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth: The Canadian disease. In P. Morck (Ed.), *Concentrated corporate ownership* (pp. 319-369). Chicago: University of Chicago Press.
- Morikawa, H. (2001). *A History of top management in Japan*, Oxford: Oxford University Press.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20, 33-58.
- Nunley, J., & Joachim Z. (2008). *The U. S. divorce rate: The 1960s surge versus its long-run determinants*. Unpublished. PDF available at <http://mpraub.uni-muenchen.de/16317> (accessed 17/04/2011).
- Puig, N., & Fernández, P. (2008). La gran empresa familiar española en el siglo xx: claves de su profesionalización. *Revista de la Historia de la Economía y la Empresa*, II, 93-122.
- Puig, N., & Fernández, P. (2009). A silent revolution: The internationalisation of large Spanish family firms. *Business History*, 51(3), 462-483.
- Rockefeller, J. D. (1973). *The second american revolution. Some personal observations* (3rd). Perennial Library, Nueva York: Harper and Row Publishers.
- Rose, M. B. (Ed.) (1995). *Family business*. Aldershot: Edward Elgar.
- Salazar, G. (2011) El manejo del poder en la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1).
- Salvato, C., & Melin, L. (2006). *Transgenerational entrepreneurship in family firms: A dynamic capabilities perspective*. Working Paper Babson College
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Schwartz, Ch. (1974). Probing the Rockefeller fortune. A report prepared for members of the United States Congress. November. E-version prepared by C. Schwartz on January 2007, 24 pages, <http://socrates.berkeley.edu/~schwartz/Rockefeller.html> (access 01/04/2011).
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. (Eds.) (1996) *A review and annotated bibliography of family business studies*. Kluwer Academic Publishing, Boston.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, 1-35.


- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J.H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education, *Journal of Business Research* 60, 1012-1021.
- Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. En J. Tapies, & J. Ward (Eds.), *Family values and value creation*. Londres: IESE Business School, Palgrave MacMillan.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500'. *Family Business Review*, 22(1), 1-24.
- Smith, T. W. (1999). *The emerging 21st century American Family*. GSS Social Change Report no. 42. Chicago: National Opinion Research Center, University of Chicago.
- Tàpies, J. (2009). *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven*. Fundación Jesús Serra, Barcelona.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2009). From a family-owned to a family-controlled business. Applying Chandler's insights to explain family business transitional stages. *Journal of Management History*, 15(3), 284-298.
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Ward, J. L. (1978). *The Arkansas Rockefeller*. Baton Rouge: Louisiana State University Press.
- Ward, J. L. (2008). How values dilemmas underscore the difficult issues of governing the large, enterprising family. En J. Tapies, & J. Ward (Eds.), *Family values and value creation*. Londres: IESE Business School, Palgrave MacMillan.
- Yeung, H. W. (2000). Limits to the growth of family-owned business? Corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13, 55-70.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, 23-40.
- Zophy, A. H. (Ed.) (1990). *Handbook of american women's history*. Taylor and Francis.

Serie Cátedra Corona

1. Gustavo González Couture *Consenso o ejemplaridad. Una primera aproximación desde la noción de 'sistema'*, 2001, primera reimpresión, 2001, 44 páginas.
2. Eduardo Posada Carbó *Reflexiones sobre la cultura política colombiana*, 2001, segunda reimpresión, 2003, 40 páginas.
3. Pablo Martín Aceña *La historia de la empresa en España*, 2002, primera reimpresión, 2002, 80 páginas.
4. Manuel Rodríguez Becerra *El futuro ambiental de Colombia*, 2002, primera reimpresión, 2003, 96 páginas.
5. Frank Safford *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano*, 2002, tercera reimpresión, 2005, 64 páginas.
6. Mario Cerutti *Empresariado y empresas en el norte de México. Monterrey: de una economía de frontera a las alianzas estratégicas (1850-2000)*, 2002, primera reimpresión, 2003, 100 páginas.
7. Raúl García Heras *Presiones externas y política económica: el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en Argentina, 1955-1966*, 2003, 116 páginas.
8. Lidia Heller *La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?*, 2003, 68 páginas.
9. Carlos Malamud *El largo camino para la paz en Colombia. Las difíciles relaciones de Colombia con sus vecinos*, 2004, 124 páginas.
10. Henry Gómez y Patricia Márquez *Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio*, 2004, 60 páginas.
11. Tatiana Zalan *Strategies for Global Leadership: The Australian Experience*, 2007, 48 páginas.

12. Marco Palacios *“Plan Colombia”: ¿anti-drogas o contrainsurgencia?*, 2007, 44 páginas.
13. Javier Vidal Olivares *Las alianzas empresariales en la aviación comercial: Iberia, LAE (1950-1978)*, 2008, 74 páginas.
14. Darius Miller *The Benefits and Costs of Cross-listing in the United States*, 2009, 36 páginas.
15. Carlos Marichal *Crisis financieras mundiales: lecciones del pasado y consecuencias para América Latina (siglos XIX, XX y XXI)*, 2010, 64 páginas.
16. Jesús María Valdaliso *La evolución económica de los clústeres industriales del País Vasco: historia, competitividad y desarrollo económico regional*, 2010, 68 páginas.
17. Geoffrey Jones *Going Green: The Growth of Natural Beauty*, 2010, 44 páginas.
18. Rory Miller *Foreign Firms and Business History in Latin America*, 2010, 96 páginas.
19. Eugenio Torres Villanueva *Origen, crecimiento e internacionalización de las grandes empresas españolas de la construcción (1900-2008)*, 2011, 82 páginas.
20. John Stranlund *The Economics of Enforcing Market-Based Pollution Control*, 2011, 60 páginas.



Este libro
se terminó
de imprimir y en-
cuadernar en junio
de 2012 en Bogotá, D. C.,
Colombia. Se compuso en la
fuente Candida BT de cuerpo
10,5 puntos.  fuente Candida BT de cuerpo
de 2012 en Bogotá, D. C.,
cuadernar en junio
de imprimir y en-
se terminó
Este libro

