

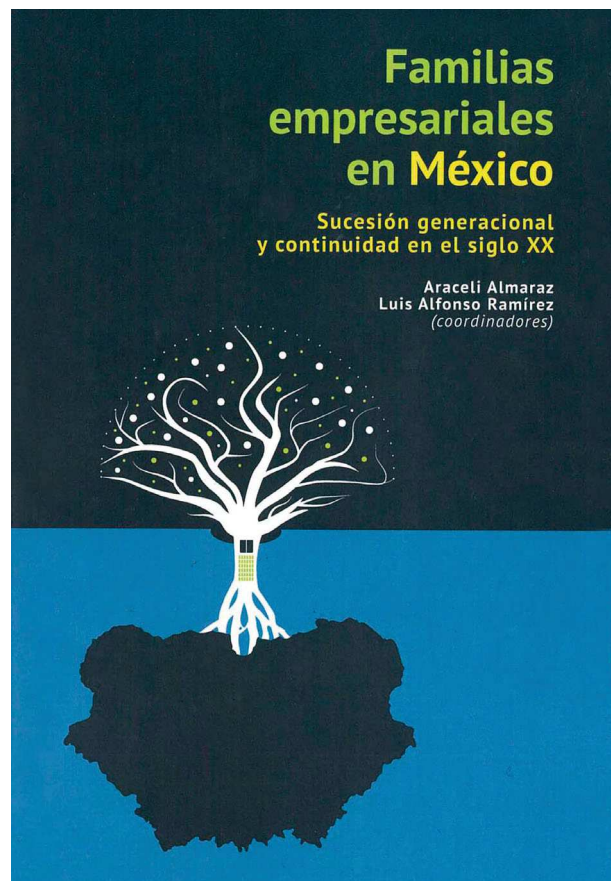
## Almaraz, Araceli y Ramírez, Luis Alfonso (coords.) *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. Tijuana B.C. (México), El Colegio de la Frontera, 2016, 333 páginas

Por Joaquín Vilorio De la Hoz

Antes de emprender la lectura de este libro de seguro muchos lectores se preguntarán: ¿Hay alguna diferencia entre “familia empresarial” y “empresa familiar”? Aunque parece un juego de palabras, los coordinadores nos dejan muy claro desde el título y el prólogo del libro, que su apuesta es por las “familias empresariales” y que las segundas aparecerán sólo cuando sirvan para explicar la formación o consolidación de las primeras. Con este objetivo claro, los autores buscaron familias que tuvieran una tradición de largo plazo, que al menos abarcara tres generaciones de empresarios, y que sus actividades económicas tuvieran impacto sobre las regiones donde desarrollan sus negocios.

El libro es el resultado de dos seminarios que se hicieron en 2012 y 2013, en los que se analizaron los casos de familias empresariales de los estados de Nuevo León, Baja California, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Michoacán, Yucatán y Ciudad de México. Sus actividades económicas estaban diseminadas por todos los estados de la república mexicana, así como en varios países del Norte, Centro y Suramérica, el Caribe, Europa y Asia. El libro está estructurado en nueve capítulos, en los que están incluidos la introducción y el epílogo. Todos los autores son nacidos en México y solo uno nació en Argentina, aunque ha vivido en ese país del Norte durante casi cuatro décadas. De los siete autores, seis son doctores y uno se encuentra terminando su doctorado. Este dato habla por sí solo de la calidad de los autores, la mayoría con una amplia experiencia como investigadores.

El libro coordinado por Almaraz y Ramírez hace un aporte a la discusión de los estudios empresariales en América Latina, al centrar la atención en las familias empresariales a partir



de la continuidad y la sucesión generacional. Es de tal importancia esta institución en la economía de ese país, que “el México moderno es incomprensible sin la presencia de las familias empresariales y de las empresas familiares”. Los diferentes estudios nos muestran los entramados entre familia y empresa como pilares básicos del mundo de los negocios. De hecho, el cambio de modelo económico impulsado en varios países de América Latina a partir de la década de 1980, muestra cómo la pequeña empresa y la empresa familiar han crecido de manera significativa en las tres últimas décadas. Como es sabido, estas unidades básicas de producción se sustentan en el trabajo familiar y en muchas ocasiones son de gran eficiencia. De todas formas, este universo de la economía latinoamericana, la microempresa, no es el objeto de estudio del libro reseñado.

Lo que sí está analizado desde la introducción es el tránsito que se presenta de la empresa familiar a la familia empresarial, pero se deja claro que no necesariamente es un camino que recorran todas las unidades productivas. Al estudiar la transición de empresas familiares a modernas corporaciones que permanecen en poder de familias empresariales, los autores concluyen “que el tamaño sí importa”.

El primer capítulo se titula “La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica”, a cargo de Araceli Almaraz, profesora investigadora de El Colegio de la Frontera Norte. La autora incursiona en el campo teórico para distinguir los conceptos de empresa familiar y familia empresarial, estudiando esta última desde la perspectiva económico-institucional y socioparental. También refuta el planteamiento de aquellos teóricos que estudian las grandes corporaciones, en donde las familias ceden la dirección a gerentes profesionales. De acuerdo con el planteamiento de Almaraz, las empresas familiares y las familias empresariales son organizaciones que permanecen en el tiempo, las cuales no han sido desplazadas por los procesos de apertura y globalización de la economía.

Contrario a lo planteado por Chandler y sus discípulos, la autora encontró que en México las grandes corporaciones de origen familiar mantienen a parientes en puestos claves en la dirección de las empresas. Así mismo, plantea que los modelos de sucesión dan continuidad a las empresas, generando certidumbre jurídica de la propiedad. De hecho, la familia siguió jugando un papel clave, incluso cuando se reglamen-

taron en México las sociedades anónimas y las sociedades mercantiles por acciones.

El segundo capítulo está referido a “Los Zambrano (en y desde Monterrey). Perfil y protagonismo de una influyente familia empresarial”, escrito por Mario Cerutti, profesor investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León y uno de los pioneros de los estudios empresariales en México. El autor nos muestra cómo la familia Zambrano inició sus actividades empresariales en Monterrey a mediados del siglo XIX y a medida que los negocios prosperaban iban ampliando el radio de acción hacia Nuevo León, los otros estados de la frontera norte, hasta llegar a todo México.

Cerutti centra su análisis en las dos grandes corporaciones, Cemex y Grupo Proeza, y muestra cómo la familia Zambrano se ha proyectado al mercado global, tomando como base la ciudad de Monterrey, ubicada en el nordeste mexicano, frontera con Estados Unidos.

La historia de Cemex se inició en 1920 y a partir de muchas fusiones y adquisiciones a lo largo del siglo XX, logró concentrar el 67% de la producción nacional de cemento y se convirtió en el sexto productor mundial de cemento. El autor nos recuerda que de las grandes corporaciones cementeras, Cemex es la única que había nacido y desarrollado en un país periférico.

La otra gran corporación de la familia Zambrano que estudia Cerutti es el Grupo Proeza, cuya empresa madre fue Manufacturas Metálicas Monterrey (MMM), fundada en 1956 por uno de los miembros de la tercera generación de la familia. Cerutti concluye que en México se desarrollaron grandes empresas familiares en medio de una economía periférica. Al final el autor se pregunta si los Zambrano fueron y son una familia empresarial, a lo que responde positivamente.

El siguiente capítulo se titula “Los Ponce de Yucatán: sobrevivir al henequén” y lo escribe Dulce María Sauri, estudiante de doctorado en Historia en el CIESAS Peninsular. La autora hace un estudio de la familia a través de cinco generaciones, comenzando a mediados del siglo XIX. Los Ponce estuvieron vinculados desde el principio con los cultivos de henequén, pero fueron estratégicos a lo largo de los años para diversificar sus inversiones y no depender de un solo producto. Una de sus actividades industriales más significativas fue la fabri-

cación de cerveza, que inició en 1900 y mantuvieron durante casi 80 años, hasta que la vendieron a una de las cerveceras más poderosas del país.

La autora estudia cinco generaciones de los Ponce en Yucatán, entre 1861 y 2013. Los cultivos de henequén durante la bonanza le dieron a los Ponce el capital suficiente para establecer y financiar su cervecería, así como otras actividades económicas. Esta fue la gran diferencia con muchas de las familias y empresarios yucatecos, que se acomodaron a los cultivos de henequén y una vez entró en crisis se extendió a las familias que tenían todo su capital en esta actividad. En otras palabras, la familia Ponce aplicó el concepto académico de “no colocar todos los huevos en la misma canasta”.

Al respecto vale la pena resaltar la buena práctica de enviar a los hijos varones a estudiar en universidades del exterior, principalmente a Inglaterra y Estados Unidos. Al regresar, se vincularon a las empresas de la familia en cargos de mediana jerarquía. Queda claro que las mujeres no tuvieron ninguna participación en la estructura administrativa de las empresas y no estudiaban en el exterior, aunque sí fueron tenidas en cuenta al momento de distribuir la herencia.

El cuarto capítulo continúa geográficamente en la península de Yucatán, a cargo de Luís Alfonso Ramírez, profesor investigador de la Universidad Autónoma de Yucatán. El estudio se titula “El cedro y la ceiba. La extraordinaria y venturosa historia de una familia de empresarios libaneses en tierras mayas”.

El análisis de Ramírez plantea que los empresarios libaneses en Yucatán utilizaron como estrategia de movilidad social la conformación de un “etnogrupo de referencia construido con base en indicadores étnicos y una endogamia selectiva”. Alrededor de estos grupos se crearon y consolidaron redes comerciales que reafirmaban el parentesco y concertaban matrimonios. Una de estas familias libanesas que incursionaron como empresarios fueron los Abraham Dáguer, cuyos primeros miembros desembarcaron en Yucatán hacia 1920. Esta familia empezó suministrando créditos pequeños a los indígenas mayas y otros campesinos pobres. Este primer negocio, junto con las ventas a crédito de telas de casas en casa les proporcionó un capital que les permitió comprar una primera hacienda henequenera.

En la década de 1970 la familia Abraham diversificó sus inversiones y pasó del comercio a la industria, la construcción,

los bienes raíces, el turismo, el transporte, entre otras. El Grupo Abraham incursionó en el negocio de los supermercados, dándole al grupo mayor liquidez. En este negocio, el grupo se focalizó en la población de escasos recursos económicos, que representa el 80% de la población total de Yucatán. En síntesis, el autor reafirma que los árabes se desarrollaron a través de la familia extensa y el etnogrupo, que le facilitaba mano de obra, financiación y relaciones de confianza.

A continuación el capítulo quinto se titula “Del pequeño almacén a los negocios financieros. Tres sucesiones exitosas en una familia empresaria: Grupo Coppel, 1940-2010”. La autora es María Eugenia Romero Ibarra, profesora investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de México. El artículo hace un análisis de las actividades empresariales de una familia de origen judío procedente de Polonia. El primer miembro de la familia Coppel llegó a Estados Unidos y se instaló en California en 1855, animado por la fiebre del oro. No tuvo suerte en aquel país por lo que se traslada a México, a donde llega en 1860. Primero se instaló en Arizque y luego en Mazatlán, siendo este último el principal puerto sobre el Pacífico mexicano.

La autora muestra las primeras actividades empresariales de Isaac Coppel, quien funda en 1875 una fábrica de calzado llamada Coppel Hermanos, que para finales del siglo XIX era una de las empresas más dinámicas de Mazatlán. Romero Ibarra identifica a tres generaciones de esta familia, que será el punto de partida del Grupo Coppel. Dos características que la autora encuentra en esta familia es la educación superior que ofrecen a sus hijos mayores, así como la estabilidad generacional cuando de hacer la sucesión se trata. Esto les ha permitido hacer planeación a largo plazo y extenderse inicialmente a los estados vecinos. A finales del siglo XX la razón social cambió de nuevo y desde ese momento la empresa se llama solo Coppel S.A.

Más recientemente el Grupo incursionó en el sector financiero con el banco Bancoppel, quienes aprovechan la clientela cautiva de sus almacenes, donde tienen las instalaciones bancarias. Maru Romero cierra su capítulo con una idea futurista de Enrique Coppel Luken, de construir una ciudad autosostenida de cien mil habitantes, seleccionados de las familias más prestigiosas del noroeste de México.

En síntesis, esta familia empresarial se inició con el sencillo concepto del almacén a pequeña escala, que ha sido el punto

de arranque para convertirse en una corporación con presencia en todo el país, con negocios diversificados y ampliación de las actividades a otros países de Latinoamérica.

Por su parte, Lylia Palacios investigó sobre el "Grupo Salinas: formación empresarial de cuatro generaciones". La autora, profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Nuevo León, inicia su artículo con una propuesta conceptual para abordar el tema de la "empresa familiar, aquella que es dirigida y controlada accionariamente hasta por una tercera generación". Al no corresponder al caso estudiado y otros similares, la autora propone el concepto de generación empresarial relacionado con "las acciones empresariales significativas, rastreables y demostrables de individuos o familias".

Vale la pena resaltar que Benjamín Salinas estudió Teneduría de Libros y las siguientes generaciones le dieron estudios superiores en Estados Unidos a los varones más destacados, lo que les permitió no solo dominar el idioma inglés, sino también conocer el mercado estadounidense.

En la década del sesenta se va a dar una ruptura familiar por el enfrentamiento entre los primos Hugo Salinas Rocha y Joel Rocha Garza. Para la misma época, la autora muestra cómo Salinas Rocha había fundado la empresa Elektra, que empieza a tener un éxito sorprendente. Su crecimiento no para en las siguientes décadas y en los años noventa compra la corporación Salinas y Rocha (SyR), la casa matriz de donde había salido hacía un poco más de tres décadas. A finales del siglo XX, Elektra entra al negocio de las remesas y crea su propia entidad financiera, el Banco Azteca.

A partir de la diversificación surgida con la empresa Elektra, se creó el Grupo Salinas, liderado por Ricardo Salinas Pliego. Los servicios financieros, el comercio, las telecomunicaciones e internet son algunos de los sectores que este grupo viene compitiendo. Finalmente, la autora recuerda que a lo largo de cuatro generaciones, la dirección del grupo se ha mantenido en manos de la familia Salinas, en todos los casos liderados por hombres que en su mayoría se han formado en universidades del exterior.

El libro cierra con el estudio "Familias empresariales en el sector agrícola en Sinaloa durante el siglo XX", a cargo de Arturo Carrillo Rojas, profesor investigador de la Universidad Autónoma de Sinaloa. El autor enfatiza en la importancia del sector

agrícola en la economía de Sinaloa durante todo el siglo XX y lo que va corrido del XXI. En términos metodológicos, Carrillo se aparta del enfoque trigeneracional aplicado a las familias empresariales, al considerar que es insuficiente para un análisis de la segunda mitad del siglo XX. Como alternativa sugiere trabajar con el enfoque denominado generación epocal, que se inspira en los trabajos de Ortega y Gasset. De acuerdo con Carrillo, "las condiciones de una época o período largo influyen en ciertos comportamientos de los empresarios que se forman y trabajan en esos años".

Los grupos más poderosos eran los grandes hacendados, los comerciantes y los azucareros. En algunas zonas del estado, las familias tradicionales fueron desplazadas por empresarios extranjeros, que se dedicaron al cultivo de caña y a establecer ingenios azucareros, así como a la minería y el comercio. Durante los primeros años de la Revolución, los grupos más poderosos logran mantener sus propiedades, pero en cambio pierden el poder político. Esto va a cambiar durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, quien impulsa una reforma agraria que afectará los intereses de los grandes hacendados y terratenientes en general.

Luego de fuertes tensiones sociales en la década de 1970, se observó un cambio en los cultivos, generándose un desplazamiento del algodón por la producción de hortalizas y cereales. La década siguiente las familias empresariales impulsarán otras estrategias como la penetración de sus productos al mercado de Estados Unidos y la ampliación del mercado a los estados vecinos. Carrillo encontró que en Sinaloa la mayoría de empresas agrícolas eran de índole familiar, se habían mantenido en el negocio al menos durante tres generaciones y habían resuelto de forma tranquila la sucesión.

El libro coordinado por los profesores Araceli Almaraz y Luís Alfonso Ramírez nos ofrece una mirada renovada de las familias empresariales desde su conceptualización. El objeto de estudio (la familia empresarial y la empresa familiar) se contrapone al análisis que hace Alfred Chandler Jr. de las empresas gerenciales que se desarrollaron en los países industrializados desde finales del siglo XIX. Los temas de la empresa familiar y la familia empresarial viene siendo estudiado ampliamente en Europa Mediterránea y algunos países de América Latina. Uno de los libros recientemente editado fue el de Paloma Fernández y Andrea Lluch, "Familias empresariales y grandes empresas familiares en América Latina y España", 2015.

A lo largo del libro queda claro que el papel de las familias en las empresas puede ser constructivo, pero en ocasiones se convierte en una relación destructiva que lleva al traste con la iniciativa empresarial. Las sucesiones se convierten en un peso significativo en las disputas familiares, aunque la mayoría de casos estudiados en este libro tuvieron unas sucesiones bastante cordiales.

Almaraz y Ramírez proponen continuar el análisis de las empresas familiares a través de tres caminos metodológicos: las empresas familiares de subsistencia; las que han resistido al menos durante tres generaciones, enfocadas al mercado interno; y las que tienen proyección tanto corporativa como internacional. El tema queda abierto para seguir investigando en México y los demás países de América Latina.

**Joaquín Vilorio De la Hoz**

Economista, Magíster en Políticas Públicas; Doctor en Historia.  
Gerente del Banco de la República en Santa Marta, Colombia.  
Profesor catedrático de la Universidad del Magdalena, Santa Marta

---