

# El rostro familiar de los nuevos *global players*: la gran empresa familiar en México, Brasil y China en el siglo XXI

Paloma Fernández Pérez<sup>1</sup>

Universidad de Barcelona

## Resumen

Los grandes gigantes empresariales están surgiendo con fuerza en las economías emergentes. A pesar de ello, pocos estudios han analizado, con rigor, el elevado control familiar existente en un gran número de estos gigantes y su relevancia económica. El presente artículo presenta primeros resultados de una base de datos en curso elaborada en la Universidad de Barcelona que incluye de momento a las mayores empresas familiares de México, Brasil y China y cuyo objetivo es identificar quiénes son los clanes familiares que las controlan y algunos de los factores relevantes que explican su peso e influencia.

Palabras clave: Brasil, China, empresas familiares, globalización, México, negocios internacionales.

## Abstract

Giant firms from emerging economies are increasingly becoming global players. Few studies have seriously analyzed, however, the high level of family control in these giant firms, and its economic significance. The present article has elaborated a pioneering data base with the largest family firms in Mexico, Brazil and China, and has identified who are the families who control them, and argues that their weight and influences are more important than usually acknowledged.

Keywords: Brazil, China, family firms, globalization, international business, Mexico.

---

1. Correo electrónico: palomafernandez@ub.edu; artículo recibido el 11 de noviembre de 2010 y aprobado en su versión final el 14 de enero de 2011.

Todos sabemos que están apareciendo gigantes empresariales procedentes de países emergentes que retan a las grandes corporaciones tradicionales de los países desarrollados en los mercados internacionales. Boston Consulting Firm edita, año a año, listas de *global players* que muestran el avance numérico de los que vienen del mundo considerado hasta hace poco atrasado. Las listas de *Fortune* de las mayores fortunas del mundo confirman este avance y los estudios de especialistas en multilatinas, como Mauro Guillén, Esteban García-Canal, Lourdes Casanova o Mario Cerutti y Carlos Marichal han retratado con rigor las ventajas competitivas de largo plazo que hacen que América Móvil, Telmex, Cemex, Klabin, Natura o Marcopolo, entre muchas otras, destaquen en sectores intensivos en capital y tecnología.

Pocas veces se ha observado, sin embargo, que entre los potentes *global players* hay un número cada vez más grande de firmas cuya estructura de propiedad y control es típica de las llamadas empresas familiares. Para algunos es simplemente un dato curioso y pasan página. En otros provoca algunas importantes preguntas, tales como: ¿cuántas de las grandes corporaciones de países emergentes son realmente de control familiar?, ¿cuál es el peso real de la propiedad familiar en el marco del conjunto de mayores empresas de estos países?, ¿qué explica la variación en el peso de la empresa familiar en cada país? Y, sobre todo, ¿qué impacto económico tiene que haya más o menos control familiar en el tejido de las grandes corporaciones de los países emergentes?

Precisamente para intentar responder a algunas de estas preguntas se inició hace varios años un proyecto de investigación sobre gran empresa familiar en países emergentes, en el seno del Network of Interdisciplinary Research in Family Firms del Departamento de Historia e Instituciones Económicas de la Universidad de Barcelona. El equipo, dirigido por Paloma Fernández, doctora por la Universidad de California en Berkeley, planteó como primer paso recopilar fuentes de alta calidad estadística que permitieran –para un grupo preliminar de estos países (México, Brasil, China) y para el momento justamente anterior a la actual crisis económica– obtener una primera base de datos comparativa que identificara entre las quinientas mayores empresas de estos países aquellas que sin duda alguna estuvieran controladas estratégicamente en propiedad y gestión por miembros de una o varias familias. Junto a esta base de datos, se realizó un estudio exhaustivo de webs corporativas y de información sobre las empresas identificadas y se procedió a recopilar algunos indicadores que arrojasen luz sobre la longevidad, la especialización y el peso económico medido en ventas y empleo de estas grandes empresas familiares.

Tener una base de datos rigurosa es algo que se debe exigir a cualquier estudio que pretenda analizar el peso de la empresa familiar en una economía: en la gran mayoría de estudios

existentes sobre empresa familiar lo que abundan son estimaciones y porcentajes basados en opiniones personales que no descansan (salvo notables excepciones) en censos o bases de datos que arrojen luz contrastada sobre el peso real de la empresa familiar en una economía. Esto es particularmente cierto para países que han tenido una historia de inadecuada recopilación y elaboración de datos estadísticos debido a la fragilidad del Estado ante sus élites locales y regionales, situación que ha caracterizado a España y a otros países del sur y este de Europa hasta hace algunas décadas y a países emergentes de América, Asia y África en la actualidad.

Los datos y sobre todo las reflexiones que presentamos en este artículo han combinado información procedente de listados empresariales (de la revista *Exame* [2009] de Brasil, *Expansión* [2009] de México y CEC [2005] de China), la base de datos Orbis sobre propiedad empresarial, sitios web corporativos de trescientas empresas (las cien mayores de México, Brasil y China) y datos bursátiles. Asistencia técnica y apoyo en el uso de fuentes chinas fue recibida de los estudiantes de doctorado de la Universidad de Barcelona María Fernández Moya, Hui Li y Amelia Ramírez, bajo la dirección de Paloma Fernández, para lo cual se contó con financiación de un proyecto del Ministerio de Educación y Ciencia de España<sup>1</sup> y de un premio ICREA de la academia de investigación del gobierno de la Generalitat de Catalunya.

La base resultante, que sigue ampliándose para incluir India y Rusia, revela hasta ahora varias cosas:

En primer lugar, y como indica el cuadro 1, el variable peso de la empresa familiar entre las cien más grandes de estos tres países. Representan el 50% del total en México, el 18% en Brasil y solo el 1% en China, lo cual muestra claramente el peso de los grandes clanes familiares en el mundo de la élite empresarial mejicana (Slim, Zambrano, Azcárraga, Aramburuzabala, Bailleres, Garza, Servitje, Vergara, González, Hernández, Ramírez, Vásquez Raña, entre otros); la gran influencia en Brasil de las multinacionales extranjeras y el Estado como grandes interlocutores empresariales; y el dominio aplastante en el mercado chino del Estado.

---

2. ECO2008-00398/ECON.

**Cuadro 1**  
**Propiedad de las cien mayores corporaciones de China, México y Brasil**

Tipo de propiedad	Total	Brasil (2008)	México (2008)	China (2008)
Estatatal	120	17	8	95
Multinacional extranjera	95	53	40	2
Familiar	69	18	50	1
Otros <sup>(1)</sup>	16	12	2	2
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Nota**

<sup>(1)</sup> Empresas con gran dispersión de propiedad y cooperativas.

Fuentes: *Exame* (2009), *Expansion* (2009), CEC (2005)/*China Enterprise Directors Association (CEDA)*, Company Websites, Google Shanghai Stock Exchange, Shenzhen Stock Exchange.

En segundo lugar, los datos muestran con contundencia que el peso de la empresa familiar es relevante no solo atendiendo al número de grandes empresas familiares que están en el top del *ranking* de cada país, sino al advertir la influencia poderosa que tienen en algunos sectores económicos de estos países medida por el porcentaje que representan sus ventas sobre el total de las top cien de cada país y por su importante presencia en las ventas agregadas de las mayores empresas de sectores muy concretos de actividad. Si nos ceñimos, en primer lugar, a las ventas, la gran empresa familiar representó en 2008 el 45% del total de ventas agregadas de las cien mayores compañías de México. La especialización de los Slim en móviles e internet y su casi monopolio en estos sectores de actividad en el país explican este peso. México es el paraíso de la gran empresa familiar, en contraste con Brasil o China. En Brasil, en total, las ventas de las mayores empresas familiares fueron en 2008 solo el 11% de las ventas de las cien más grandes brasileñas de todo tipo de propiedad; y Brasken, la mayor empresa familiar del país, tenía ventas en 2008 que venían a ser tres veces menos que las de América Móvil de la familia Slim en México. En China, el peso económico de la empresa familiar entre las top del *ranking* empresarial es todavía menor que en Brasil, como es de esperar dado que el pistoletazo de salida de este tipo de empresas se inició hace apenas tres décadas en China: las ventas de las mayores empresas familiares del país fueron en 2005 un 0,36% de las ventas de las cien más grandes; y Suning Appliance Chain Store, la top de las empresas familiares en el *ranking* de las cien más grandes del país presentó ventas en 2005 que eran la mitad de las realizadas por la brasileña Brasken en 2008.

La diferente influencia económica entre las top del *ranking* empresarial de cada país tiene mucho que ver con la especialización económica: telecomunicaciones y actividades de

cabeza de *holding* (América Móvil y Telmex de los Slim), además de manufactura de materiales de construcción (Cemex de los Zambrano) y distribución de bebidas y alimentos (Embotelladora Arca de las familias Barragán y Fernández, Grupo Carso de los Slim o Bimbo de los Servitje). La manufactura de bienes de consumo y del metal destaca en la especialización de las empresas familiares brasileras (papel de los Klabin, alimentos de los Bertin, acero de los Gerdau). Y en China son también la distribución de alimentos o bebidas (Wangzhou Wahaha Group de los Zhong) y logística y telecomunicaciones (New Hope Group de los Liu y Hutchinson Whampoa de los Li) los sectores con presencia muy importante del capital empresarial familiar. La especialización en bienes de consumo y en distribución es un rasgo importante característico de todas las empresas familiares en el mundo (Fernández y Puig 2007) y lo que es mucho más infrecuente en comparación con la gran empresa familiar de países desarrollados es el interés de relativamente jóvenes dinastías familiares, como los Slim de México o los Li de Hong Kong, en telecomunicaciones y en los intentos por controlar casi monopolísticamente la combinación de los negocios de telefonía, internet y televisión.

En tercer lugar, la base de datos revela datos hasta ahora desconocidos, y hasta cierto punto sorprendentes, sobre la longevidad de las grandes gigantes empresas familiares de estos tres países clave en el mundo emergente, como son China, México y Brasil. Uno esperaría encontrar al mayor número de empresas más longevas entre las grandes empresas familiares de los tres países de la muestra en México, no en Brasil o China. Esto podría también deducirse después de haber leído en los puntos anteriores de este artículo tanto el peso extraordinario del Estado y de las multinacionales extranjeras en el top del *ranking* de las mayores empresas de Brasil, como, además, que prácticamente la mitad de la facturación de las grandes mexicanas procede de grupos familiares y que la mitad de estas son precisamente familiares. Pues, olvidemos las suposiciones y las deducciones simples. Mirando la fecha de inicio de los negocios familiares de las 75 mayores empresas familiares de los tres países analizados para las cuales se encontraron datos fiables (25 mejicanas, 25 brasileras y 25 chinas), resulta que las fechas revelan que no es México, sino Brasil, el país que tiene el mayor número de grandes empresas familiares longevas entre los tres países de la muestra: once de esas veinticinco empresas familiares existentes en Brasil en 2008 iniciaron su actividad antes del fin de la Segunda Guerra Mundial, es decir, prácticamente la mitad se crearon antes de mediados del siglo XX. Este dato contrasta con el número de empresas antiguas mexicanas entre las grandes del país: de las existentes en 2008 solo ocho –un tercio– de veinticinco habían sido fundadas antes de 1950. Como era de esperar, y debido al impacto del comunismo en China, ninguna de las grandes familiares chinas existentes en 2005 había iniciado operaciones antes de 2005. De las compañías de la muestra analizada, quince se encuentran en la primera generación de control familiar

(cuatro de ellas en México, cuatro en Brasil y cuatro en China); veinticinco están en transición entre la primera y segunda generación (siete mejicanas, una brasilera y diecisiete chinas); veintiuna en la segunda (diez en México, diez en Brasil y una en China); cinco en la tercera (dos en México, tres en Brasil); cinco en la cuarta (una en México y cuatro en Brasil); y solo una empresa de las analizadas ha logrado llegar a la quinta generación (se trata de Klabin, en el sector papelerero de Brasil).

La explicación acerca de la distinta longevidad de estas empresas, según la historia económica y empresarial consultada, tendría mucho que ver con los sistemas electorales existentes en los tres países y con el nivel de complicidad y empatía entre los candidatos políticos de los partidos dominantes y las élites empresariales de cada país a escala local y regional; también en el diferente proceso de modernización y profesionalización de la clase directiva en los tres países, que dificulta o favorece según los casos la adaptación a nuevos retos tecnológicos o de mercado por los directivos de las empresas familiares.

Un lector poco especializado en temas de longevidad empresarial podría legítimamente preguntarse, llegados a este punto, para qué interesa realmente hablar –o leer– de longevidad empresarial, excepto como algo anecdótico. Pues interesa, y mucho. Primero, porque, como han señalado destacados expertos como Alfred D. Chandler Jr. –de la Universidad de Harvard, recientemente fallecido– o Youssef Cassis –de la Universidad de Ginebra en Suiza–, es la medida intuitiva más importante de éxito empresarial, sobre todo al intentar comparar países y épocas con deficiente o muy desigual información estadística. Cuando hablamos de países con mala información estadística y elevada ocultación de contabilidad empresarial, la rentabilidad es además algo muy etéreo que no se puede medir ni comparar. Lo tangible –y mensurable y comparable– en materia de performance de empresas de países emergentes, tanto en el pasado como en la actualidad, es la longevidad. Por esto fundamentalmente interesa hablar y escribir sobre longevidad. Pero es que, además, en segundo lugar, interesa el tema por algo que hace apenas unos meses escribieron el profesor de la London School of Economics Saul Strin y su compañero Tomasz M. Mickiewicz del University College de Londres (Strin y Mickiewicz 2010): porque en países emergentes, con muy lentos procesos de modernización de las instituciones que hacen funcionar una economía de mercado y con una lenta diseminación de la confianza entre los agentes económicos no acostumbrados a dicha economía de mercado, en los que lleva por lo menos una generación instaurar una empresa, el emprendimiento y la inversión tienden a reducir riesgos concentrando recursos en empresas ya existentes. Según este estudio, que se centra en economías emergentes del este de Europa y que podría ser aplicable a la muestra de países del presente artículo, se deduce que en países emergentes, por lo

menos durante una generación, se tenderá a concentrar el capital emprendedor y la innovación en las empresas más longevas.

A mayor conocimiento de las personas que están más tiempo en una empresa, menor el riesgo y la incertidumbre. Y por pura economía de costes de información y transacción, eso beneficia a empresas familiares que han cruzado el umbral por lo menos de la segunda generación en países emergentes que han salido de regímenes autoritarios o que han experimentado una fuerte crisis del sector empresarial público, donde la confianza no reina en los mercados. Ese es, precisamente, el caso de China y, relativamente, el de México o Brasil: en los tres se han experimentado procesos intensos de privatización desde la década de 1980, los que han reducido el peso de la empresa pública y han aumentado el peso del sector privado y la tendencia a concentrar inversiones de menor riesgo en empresas familiares que tenían cierta dimensión ya antes de las privatizaciones de la década de 1980 y que gozaban de buena liquidez para afrontar el salto a la compra de empresas privatizadas o la internacionalización. Conocer cuáles son las dinastías familiares más longevas de estos países, por lo tanto, facilitará conocer la orientación posible de la inversión que recibirán estos países del exterior en las próximas décadas.

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

De los datos elaborados por el equipo de la Universidad de Barcelona dirigido por Paloma Fernández se desprenden preliminarmente las siguientes conclusiones:

1. El número, peso económico y edad de las grandes corporaciones de propiedad familiar es, cada vez más, un tema de gran importancia para entender la estructura de propiedad empresarial de los países emergentes. Esta estructura varía según factores dependientes de la trayectoria previa y de la historia institucional de cada país, favoreciendo más en unos países (México, Brasil) que en otros (China) el predominio de grandes clanes y dinastías entre las top del *ranking* empresarial nacional. La mayoría de estas dinastías que se encuentran en el top de los *rankings* nacionales respectivos son relativamente jóvenes, están muy vinculadas a procesos de privatización iniciados en la década de 1980 y han realizado o están acabando de realizar el proceso de sucesión en dirección a la segunda generación familiar. Además, las dinastías más poderosas se crearon por emprendedores que muy a menudo tienen un origen foráneo al país o región en el que iniciaron su negocio, pero fuertes vínculos locales con inmigrantes de su país o región de origen. Estos vínculos canalizaron en los momentos incipientes del negocio la reducción de costes de información y transacción.

2. El estudio de la gran empresa familiar en economías emergentes ha servido para advertir que, aunque domina a nivel individual en cada firma la diversificación en actividades e inversiones, a gran escala y comparando a nivel internacional existe una cierta especialización regional de los grandes pesos pesados controlados por clanes familiares en el mundo emergente, por un lado, en bienes de consumo y distribución (en el caso de las empresas más antiguas en Brasil y China), confirmando tendencias típicas de la gran empresa familiar en el mundo desarrollado; y, por otro lado, en logística y telecomunicaciones (en el caso de las empresas más jóvenes, en México y China, con mayor apoyo de sus Estados).

3. Conocer la longevidad de estos grandes gigantes ha servido, por último, para entender que en economías con frágiles instituciones y con bajos niveles de desarrollo de economías de mercado que apuntalen la confianza de los agentes económicos, las inversiones y la innovación pueden dirigirse durante por lo menos una generación a las empresas privadas familiares que hayan ofrecido durante más tiempo en el pasado elevados grados de certidumbre a los agentes económicos; tanto a los nacionales, como a los inversores extranjeros. Eso explicaría la presencia de gigantes empresariales de propiedad familiar en el *ranking* de las primeras corporaciones de China, México o Brasil, entre los que se cuentan algunos grandes *global players*, como Cemex, Gerdau o Hutchinson Whampoa.

**BIBLIOGRAFÍA**

BARBERO, María Inés y Raúl JACOB (eds.)

2008 *La nueva historia de empresas en América Latina y España*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

CARNEY, Michael

2007 «Minority Family Business in Emerging Markets: Organization Forms and Competitive Advantage». En: *Family Business Review*, año 20, N° 4, pp. 289-300.

CASANOVA, Lourdes

2009 *Global Latinas. Latin America's Emerging Multinationals*. Hampshire: Palgrave McMillan.

CASSON, Mark

1999 «The Economics of the Family Firm». En: *Scandinavian Economic History Review*, año 47, N° 1, pp. 10-23.

CEC, CHINA ENTERPRISE CONFEDERATION

2005 *China Top 500 Enterprise Analysis Report*. CEC.

CERUTTI, Mario y Carlos MARICHAL (eds.)

1997 *Historia de las grandes empresas en México 1850-1930*. México: Fondo de Cultura Económica.

CHU, Wenyi

2009 «Family Ownership and Firm Performance: Influence of Family Management, Family Control, and Firm Size». En: *Asia Pacific Journal of Management*, N° 26, 26 de noviembre.

COLLI, Andrea

2003 *The History of Family Business 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press.

COLLI, Andrea; Paloma FERNÁNDEZ y Mary B. ROSE

2003 «National Determinants of Family Firm Development: Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries». En: *Enterprise and Society*, año 4, N° 1, pp. 28-64.

DALLA COSTA, Armando

2008 «La historia de empresas en Brasil en el comienzo del tercer milenio». En: Barbero y Jacob 2008: 83-108.

EXAME

2009 «Mayores Empresas por Vendas en 2008». En: *Exame*. <<http://mm.portalexame.abril.com.br/empresas/maiores/26/2008/vendas>>.

## EXPANSIÓN

2009 «Las empresas más importantes de México 2008». En: *Expansión*, N° 1018, 22 de junio-5 de julio.

FACCIO, Mara y Larry LANG

2002 «The Ultimate Ownership of Western European Corporations». En: *Journal of Financial Economics*, N° 65, pp. 365-395.

FAURE, David

2006 *China and Capitalism. A History of Business Enterprise in Modern China*. Aberdeen y Hong Kong: Hong Kong University Press.

FERNÁNDEZ, Paloma y Núria PUIG

2007 «Bonsais in a Wild Forest? A Historical Interpretation of the Longevity of Large Spanish Family Firms». En: *Journal of Iberian and Latin American Economic History*, año 25, N° 3, pp. 459-497.

2004 «Knowledge and Training in Family Firms of the European Periphery: Spain in the Eighteenth to Twentieth Centuries». En: *Business History*, año 46, N° 1, pp. 79-100.

FERNÁNDEZ, Paloma y Mary B. ROSE (eds.)

2010 *Innovation and Entrepreneurial Networks in Europe*. Nueva York: Routledge.

GALLO, Miguel Ángel y Carlos GARCÍA PONT

1996 «Important Factors in Family Business Internationalization». En: *Family Business Review*, año 9, N° 1, pp. 1-97.

GALVE, Carmen y Vicente SALAS

2003 *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Madrid: Fundación BBVA.

GOLDSTEIN, Andrea

1999 «Brazilian Privatization in International Perspective. The Rocky Path from State Capitalism to Regulatory Capitalism». En: *Industrial and Corporate Change*, año 8, N° 4, pp. 673-711.

GUILLÉN, Mauro F.

2000 «Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View». En: *The Academy of Management Journal*, año 43, N° 3, pp. 362-380.

HOSHINO, Taeko

2004 «Family Business in Mexico: Response to the Limitation of Human Resource and to Succession». Documento de discusión N° 12, IDE. Chiba: IDE-JETRO.

IFERA

- 2003 «Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA)». En: *Family Business Review*, año 16, N° 4, pp. 235-239.

JETHA, Hasnehn

- 1993 «The Industrial Fortune 500 Study». Investigación no publicada, Loyola University, Chicago.

JONES, Geoffrey

- 2010 «Multinational Strategies and Developing Countries in Historical Perspective». Documento de trabajo 10-076, Harvard Business School, Entrepreneurial Management Unit.

LANDES, David S.

- 2006 *Dinastías, fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*. Madrid: Crítica.

LA PORTA, Rafael; Florencio LÓPEZ-DE-SALINAS y Andrei SHLEIFER

- 1999 «Corporate Ownership Around the World». En: *Journal of Finance*, año 54, N° 2, pp. 471-517.

MORCK, Randall K. (ed.)

- 2005 *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: University of Chicago Press.

MORCK, Randall K. y Bernard YEUNG

- 2004 «Family Control and Therent-seeking Society». En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, N° 19, pp. 391-409.

STRIN, Saul y Tomasz MICKIEWICZ

- 2010 «Entrepreneurship in Transition Economies: The Role of Institutions and Generational Change». Documento de trabajo en economía N° 106. Londres: Centre for Comparative Economics, UCL School of Slavonic and East European Studies

VILLALONGA, Belén y Raphael AMIT

- 2006 «How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value». En: *Journal of Financial Economics*, N° 80, pp. 385-417.

ZEPEDA, Jorge (coord.)

- 2007 *Los amos de México*. México D. F.: Editorial Planeta Mexicana.