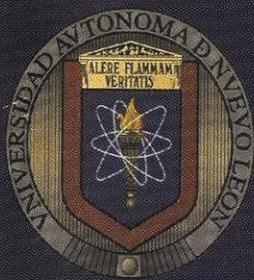


HUMANITAS

ANUARIO DEL CENTRO DE ESTUDIOS HUMANÍSTICOS

2005



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Edición 32

PRYGOJNE, Y. (1983). "Las sup. una historia. Una exploración del caso de otra".
KLIKBERG, A. (2002). "Capital y finanzas".
SARTORI, G. (1998). "Hacia una teoría de la modernización". Madrid: Taurus.
LEVI-STRAUSS, C. (1991). "La estructura de las ideas". México: D.F.: Fondo de Cultura Económica.
STIGLITZ, J. (1998). "Toward a new paradigm for development economics".
LIPSET, S. (1991). "The American political system".
THERBOR, G. (2001). "Adaptación del modelo de desarrollo de los países en desarrollo de la política global".
VAN DIJK, T. (1999). "La lógica Barcelona: Gedisa.
MOUZELIS, N. (1999). "The development and society". En J. E. J. "The development and society". Cambridge: Cambridge University Press.
MUNOZ, L. (2003). "Linking sustainable development indicators by means of present/absent sustainability theory and indices: the Case of Agenda 21".
Gobernación para el desarrollo sostenible. Barcelona: Institut internacional de Governança de Catalunya.
Naciones Unidas (2001). *Indicators of sustainable development: Guidelines and methodology*. Nueva York: ONU.
Nertin, M. (1978). Introducción. En Nertin, M. (comp). *Hacia otro desarrollo: enfoques y estrategias* (pp. 15-25). México, D.F.: Siglo XXI.
NUSSBAUM, M. y Sen, A. (eds) (1993). *The quality of life*. Nueva York: Oxford University Press.
PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo) (1994). *Informe sobre desarrollo humano 1994*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
PNUD (2001). *Informe sobre Desarrollo Humano 2001. Poner el ambiente tecnológico al servicio del desarrollo humano*. México, D.F.: Mundiprensa.
PNUD (2002). *Human Development Report 2002. Deepening democracy in a fragmented world*. Nueva York: Oxford University Press.
POPPER, K. (1992). "La TV destruye la resistencia infantil a la violencia".
POPPER, "El Nacional", año LXIII, tomo XII, n° 22738, 28 may 1992.

LA EMPRESA FAMILIAR Y LAS GRANDES EMPRESAS REGIONMONTANAS

Dra. Lylia Palacios Hernández
Maestra en Metodología de la Ciencia -UANL
Doctora en Ciencias Sociales- Universidad de Utrecht, Holanda

Introducción

Este trabajo tiene el propósito de reconocer las características que conservan las grandes empresas regiomontanas (GER) como empresas de origen familiar. Para lo cual se presentan de inicio, las bases y conceptos básicos que los estudiosos de la Empresa Familiar han aportado. Luego se describe y analiza el perfil de un grupo de grandes empresas nacidas en Monterrey a partir de tres ejes de análisis: empresa, propiedad y familia. Del estudio podemos deducir que, aún considerando los factores comunes no hay determinismo regional ni familiar. Cada GER ha desarrollado un perfil propio de gobierno corporativo a partir de una compleja fórmula que combina los factores comunes, más la influencia del entorno socioeconómico nacional, regional-continental y global. El crecimiento exitoso de unas y los descalabros de otras empresas, la complejización de las relaciones con capital y socios extranjeros, y las nuevas reglas que la globalización impone para la continuidad de cualquier empresa, convierten el estudio de estas empresas en objeto de investigación valioso para reconocer elementos de cambio de una sociedad industrial como la regiomontana.

1. Apuntes teóricos sobre la empresa familiar

A pesar de la existencia centenaria de las empresas familiares (EF), de su presencia mayoritaria en muchas economías del orbe y de la importancia que algunas de ellas tienen en la generación de riqueza (Gersick, et al. 1997)¹, su estudio sistemático es una actividad relativamente reciente que se ubica entre las décadas de los 60 y 70.² Más jóvenes son los institutos dedicados a su investigación académica y la consultoría profesional (Gersick, et al. 1997; Neubauer & Lanck, 1998). En México apenas se están creando algunos alrededor de instituciones universitarias.³

Lo anterior explica que este campo de investigación continúe en el proceso de definición acerca de qué es una empresa familiar (Sharma, et al. 1996; Neubauer & Lanck, 1998)⁴, tarea que se vuelve aun más problemática dentro de una economía envuelta en transformaciones profundas desde los últimos 20 años.

¹ El fenómeno tiene importancia particular en América Latina. Por ejemplo, en Argentina las empresas familiares, definidas como aquellas en que los miembros de una familia tienen el control legal de la propiedad, representan más del 80 por ciento. En Colombia la cifra supera el 65 por ciento y en México, más del 90 por ciento de las empresas son familiares.

A nivel mundial, los negocios de familia representan entre el 64 y 80 por ciento. En Estados Unidos el 80 por ciento de las empresas son familiares y generan la mitad del Producto Interno Bruto (PIB).

En España, en cambio, los negocios familiares representan entre 65 y 80 por ciento de las empresas, casi el 60 por ciento de las exportaciones y aportan entre el 50 y 60 por ciento del PIB. (CNNenEspañol.com: "Las empresas familiares son mayoría en América Latina", 25 de junio de 2003).

² En las economías subdesarrolladas, el fenómeno *grupo* como modelo de organización industrial con fuertes ligas de propiedad y administración familiar fue sistematizado en el artículo de Leff (1978).

³ Uno de ellos es el Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar, dependiente del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). En Monterrey existe un centro ligado a una universidad privada (Universidad de Monterrey).

⁴ En la investigación de Sharma, et al., se ordenan, sólo de literatura estadounidense, 34 definiciones distintas (p. 3). No obstante, la discusión o diferencias discurren en derredor de la supremacía o combinación de conceptos básicos como el monto de capital (tenencia accionaria); la continuidad generacional, y la gerencia familiar, entre las principales. En todos los autores aparece con igual énfasis el aspecto subjetivo en la empresa de esta índole que las relaciones afectivo-familiares conllevan.

Las características pragmáticas del propio objeto de estudio, la empresa familiar; su funcionamiento y continuidad en una economía capitalista, han favorecido la elaboración teórica de una serie de elementos característicos que sirven para identificar las EF. En este sentido reunimos una serie de aspectos que aparecen reiteradamente en la literatura revisada (Llano, 1973 y 1994, Sharma, et al. 1996; Ginebra, 1997; Gersick, et al. 1997; Castañeda, 1998; Neubauer & Lanck, 1998; Lansberg, 1999), y que son útiles para reconocer los elementos de carácter familiar que contienen las GER.

a) La centralidad del capital

Esta premisa parte de que, quien posee el capital mayoritario es quien controla el voto en cualquier corporación económica. En este sentido, al hablar de empresas familiares, todas las definiciones incluyen la propiedad mayoritaria del capital social de una empresa en manos de una familia o grupo de familias. Sin embargo, en la medida que la EF crece el conocimiento preciso de esta variable tiende a *escondarse* a través del uso de diversos instrumentos financieros, tanto entre las EF privadas como en las EF que tienen participación bursátil.⁵

b) La gerencia familiar

Para algunos es una derivación lógica de la condición de propietarios. La literatura empresarial estudia los factores subjetivos y objetivos que influyen en el desempeño del consejo de administración, y consideran de manera particular el papel del director general como un líder. En el caso de las EF, este liderazgo por lo regular se extiende al interior de la familia propietaria. En las empresas maduras o que están en ese tránsito, este rasgo familiar de la administración es *equilibrado* con la creciente presencia de directores externos y consejeros independientes frente a la necesidad de sobrevivir en un medio cada vez más competido y profesionalizado. De igual modo, este contexto

⁵ Lansberg (1999: 27-28) sostiene que en el caso de las grandes empresas multigeneracionales, no es posible reconocer el peso de una familia con la sola valuación de las acciones que aquella tiene en sus manos, familias dueñas de conglomerados globales a su vez poseen considerables cantidades de acciones a través de sus instituciones bancarias, de seguros y de redes de compañías interrelacionadas por las controladoras.

está replanteando el modelo "dueño director" para dar paso a sistemas de liderazgo compartido.⁶

c) **La sucesión generacional**

Parte de la sobrevivencia de una EF estriba en saber ceder adecuadamente la dirección a la generación heredera. Considerando la variable generación se establecen tres tipos de EF: la de padre-controlador (primera generación); la de sociedad de hermanos (segunda generación); y el consorcio de primos (tercera generación). Sin embargo, los datos revelan la alta mortandad de las EF de primera generación, por lo que la continuidad, por lo menos hasta la tercera generación, es privilegio de unas cuantas en el mundo entero.⁷

d) **Conservación del patrimonio**

En la medida que las EF sobreviven y crecen convirtiéndose en entidades maduras, aumentan los riesgos de pulverización accionaria de la propiedad —ya sea por ramificación de la familia fundadora o bien por la incorporación de accionistas externos (vía asociaciones estratégicas o por bursatilización), y, de incapacidad para realizar un adecuado cambio generacional. Contra el primer evento muchas familias recurren a las figuras del fideicomiso o grupos de control para mantener la cohesión del capital; y respecto a la sucesión la asesoría profesional, el establecimiento de "constituciones familiares", "consejos de familia", etc., son recursos cada vez más habituales.

e) **"Renovarse o morir"**

Al considerar los porcentajes decrecientes de EF de segunda y tercera generación, los especialistas afirman que las posibilidades de continuidad recaen en gran medida en la capacidad (principalmente del director general) de "elegir" la estrategia de futuro más adecuada, la

⁶ Algunas alternativas son la incorporación de co-directores (co-CEOs), y otra que plantea la prudencia de mantener separados los cargos de presidente del consejo (chairman) y director general (CEO).

⁷ Por ejemplo, el cálculo de un grupo de investigadores para Estados Unidos (Gersick, *et al.* 1997: 31), y para la mayor parte de las economías de occidente, es que existen un 75% de empresas familiares de primera generación; 20% de empresas controladas por la segunda generación, y sólo un 5% son empresas administradas por consorcios de primos. Para México el dato aproximado es: 90% de las empresas familiares muere antes de los cinco años de vida, y de las que continúan, sólo el 12% pasa a una tercera generación (CNNenEspañol.com: "Las empresas familiares son mayoría en América Latina", 25 de junio de 2003).

cual, sobre todo en tiempos de competencia abierta, implica innovar en todos los aspectos (administrativo, tecnológico, servicio, laboral). En los casos de EF maduras —de estructuras complejas y familias ramificadas, y con obstáculos para la innovación— una opción es "reciclarse" mediante la deconstrucción del corporativo para retornar al esquema de primera generación.

A mayor especificidad algunos autores que abordan la EF mexicana enfatizan algunos de los aspectos señalados. Por ejemplo, Gonzalo Castañeda (1998) analiza el fenómeno de las grandes empresas de control familiar ("grupos económicos"), como resultado de un "pobre capital social acumulado".⁸ Carlos Llano y Joan Ginebra subrayan otros aspectos subjetivos en la definición de EF. Ginebra (1997: 22) restringe el sentido estricto de una EF hasta la segunda generación (sociedad de hermanos), al considerar que elementos como "las relaciones de afecto, enorme comprensión, aceptación de la autoridad y la finalidad común", que para el autor son lo "específicamente familiar" en una empresa, tienden a disolverse al ramificarse la familia propietaria afectando los procesos de invertir, de dirigir o de emprender.⁹

2. El carácter familiar de las grandes empresas regionales (GER)

La mayoría de las GER son por lo menos de segunda y tercera generación.¹⁰ Todas ellas son dirigidas y administradas por miembros de la(s) familia(s) fundadoras y mantienen el control del voto en el consejo de administración, por lo que, considerando las definiciones de los especialistas, las GER pueden aun considerarse empresas familiares.

⁸ La revisión que Castañeda hace de ciertas características familiares, de cultura empresarial y regionales del empresariado regional lo lleva a concluir que "en la sociedad regional existe un mayor nivel de capital social que en el resto del país" (p. 54).

⁹ Ginebra acota que ante la ausencia de los elementos subjetivos, no puede hablarse de empresas familiares en sentido puro, aunque pueden poseer características (objetivas) que admitan extender el análisis de la entidad como empresa familiar.

¹⁰ Si consideramos la continuidad de la *formación empresarial* ligada a las familias Zambrano, Sada y Garza, en empresas como Cemex, Vitro y Alfa, estamos hablando de 4ta. Generación.

La mayoría cotiza en la Bolsa, todas cuentan con *management* profesional y con consejeros independientes. Casi todas mantienen alianzas de diversos tipos con empresas-líder que controlan, en algunos casos, paquetes importantes de acciones. Respecto a sus expectativas de futuro el pronóstico no es homogéneo: están las que mantienen una posición de mercado satisfactoria, y las que han quebrado o están en procesos de reestructuración profunda para evitar el descalabro.

Describiré ahora algunas características de las GER considerando los tres ejes mencionados: 1) la tenencia accionaria, 2) la gerencia familiar y 3) la sucesión generacional.

La tenencia accionaria

Una característica arraigada en las grandes empresas de participación familiar en Latinoamérica es su cerrada estructura accionaria. Esta concentración en pocas manos también ha propiciado la baja bursatilización de tales empresas, y cuando llegan a cotizar en bolsa colocan paquetes de poca importancia. En México, por lo regular, lo han hecho colocando bajos montos de su capital social. Más aun, estos grupos han privilegiado el uso de la deuda para financiarse, antes que incrementar la colocación pública de acciones.¹¹

En opinión del director de una GER, la baja colocación pública tiene que ver más con lo reducido que sigue siendo el mercado de valores mexicano, que con la resistencia empresarial para abrirse más a la participación bursátil.

En México la gente no está acostumbrada a invertir en la bolsa, a principios de los noventa era atractiva la colocación porque había apetito en los Estados Unidos por acciones mexicanas, pero al pasar ese momento las acciones bajaron de precio y ahora resulta poco atractivo para las empresas colocar nuevas emisiones. Esto obviamente puede cambiar en el momento en que haya un mercado institucional de

¹¹ Esta opción fue tomada ante la enorme afluencia de créditos que México comenzó a atraer en la segunda parte de los años 70 [que por otra parte fue el periodo en que ingresaron a la bolsa de valores varias GER], y devino estrategia de inversión personal de los empresarios generando el peculiar fenómeno de "sustitución de recursos propios por recursos ajenos de fuentes externas". Es decir, "endeudaron a sus empresas para mantenerlas operando y sin perder el control accionario de las mismas protegieron su capital personal" (Basave, 1996: 68).

inversores como hay en otros países, y el único mercado institucional son las compañías de seguro y los fondos de pensión.

Las principales GER comenzaron a participar en los años 90 en los mercados de valores de Estados Unidos, Europa y Japón. A pesar de esta ampliación en la actividad bursátil, la información que ofrecen no permite conocer con exactitud los porcentajes y distribución de la tenencia accionaria de estas empresas; debido a que la emisión de información es controlada por el consejo de administración del holding, que hasta ahora sigue bajo control familiar. Este carácter corporativo lo facilita la práctica de retención en manos de la familia del mayor número de acciones con derecho a voto.¹² Del análisis de los informes anuales de un grupo de GER (cuadro 1) podemos derivar algunas características del control accionario:

- a) Hay evidencia del control familiar del voto en las GER
- b) La presencia familiar puede dividirse en unifamiliar y multifamiliar. Del primer caso encontramos dos modalidades: 1) las de familia nuclear, como es el caso de Cydsa en manos de dos hermanos y Vitro controlada por los hijos de Adrián Sada; y 2) las de familia extensa, que en el caso de Alfa reúne a los descendientes de Roberto Garza Sada, e Imsa, empresa repartida a mitades entre las dos familias descendientes de María Garza de Clariond. Como empresa de tenencia multifamiliar está Femsa, originalmente en manos de la familia de Eugenio Garza Lagüera, que ha ido sumando por diversos eventos a otras familias provenientes del centro del país.¹³

¹² De esta manera, aunque la familia posea un menor porcentaje del total de acciones, asegura el control del voto en el consejo de administración. Esta es la situación en la mayoría de las GER, por ejemplo en Femsa, cinco familias poseen el 29.7% del capital económico y el 54.6% del capital de voto; en Vitro, el 23% del capital económico es de propiedad de la familia Sada, e igualmente controlan el voto en el consejo.

La avanzada integración de México a la economía abierta, ha inducido al gobierno federal a buscar reformas bursátiles para reducir el control del voto e información que siguen manteniendo las principales familias empresarias.

¹³ Los eventos fueron la fusión de Cervecería Moctezuma (Alberto Baïlles), y luego la compra del Grupo Financiero Bancomer (Max Michel S.). Además de la presencia de sus yernos, José Antonio Fernández y Juan Carlos Braniff, dado que Eugenio Garza Lagüera no tuvo hijos varones.

- c) Podemos suponer que la estructura accionaria de Cemex es la menos centralizada de todas las anteriores, no sólo por la pulverización que sugieren los datos de sus informes, sino por la escala que ha alcanzado (tercera cementera mundial). No obstante, la presencia familiar de los Zambrano tiene peso en el consejo de administración.
- d) Hemos incluido Savia —que tiene rasgos de EF más diluidos— para resaltar el control casi absoluto que tenía su fundador (Alfonso Romo), en contraste con la dilución que presenta Cemex.¹⁴ (Ver Cuadro 1)
- e) **Los fideicomisos.** En casi todos los casos las acciones preferentes están concentradas en complejos fideicomisos que las familias han constituido para salvaguardar el control del consejo de administración. Algunas empresas dan un poco más de información al respecto. Por ejemplo, en 1997 las dos familias titulares de Imsa crearon un fideicomiso que tiene como objetivo conservar en manos de las familias, por lo menos, el 51% de las acciones de voto.¹⁵ En Femsá las cinco familias propietarias constituyeron en 1998 el “Fideicomiso de Voto”, el acuerdo base fue depositar en éste su paquete de acciones económicas (29.7% del total del capital social), con el propósito esencial de votar en bloque (constituyendo el 54.6% del voto).¹⁶

Este tipo de medidas para seguir conservando el control del consejo de administración por parte de las GER, se suma a otros elementos como el tamaño que algunas han alcanzado; la necesidad de recursos externos para financiarse; la tenencia de importantes paquetes de acciones en manos de algunos socios estratégicos; la presencia de más consejeros ligados al capital financiero, así como las presiones que desde instancias

¹⁴ La comparación tiene el sentido de observar el comportamiento empresarial de los directores de las dos únicas empresas de origen regiomontano que han alcanzado presencia global. Savia controlaba en 2001 el 22% del mercado global de semillas y productos frescos.

¹⁵ Sumando los diferentes tipos de acciones que mantenían las familias en 2001 (fideicomiso y portafolio), éstas poseían el 83.95% del total de acciones en circulación.

¹⁶ Las reglas y candados para la venta de las acciones preferentes que establecen los fideicomisos, indican la prevención para la pulverización de las acciones causada por: el crecimiento de las familias, el aumento en importancia accionaria de sus socios estratégicos, las compras hostiles, así como por las presiones del mercado de capitales para dar mayores garantías a los inversionistas minoritarios.

estatales y privadas se vienen haciendo para reducir el control de las familias en los grupos económicos mexicanos, son indicadores del posible tránsito de estas empresas hacia esquemas de tenencia y gobierno más parecido al estadounidense, acentuándose cada vez más su carácter público y/o cediendo mayor control accionario a los socios estratégicos. Este escenario, como realidad, no es descartado por directores actuales de las GER:

... van a seguir creciendo, porque las empresas familiares que ahorita son pequeñas van a crecer, el día de mañana se van hacer públicas, tarde que temprano, todas van a llegar ahí. A estas horas varias ya están en ese proceso.¹⁷

Pero mientras las circunstancias lo faciliten, al parecer las GER, al igual que muchas de sus pares en el país, seguirán manteniendo el control de las dos instancias clave para dirigir una empresa: el director general y el consejo de administración.

La gerencia familiar

El Director General

Como expusimos en el capítulo anterior, los caminos y fórmulas que las GER han aplicado para responder a los cambios socioeconómicos globales han sido diferentes. En ello influyen: su participación en diversas ramas productivas (productos commodities o diferenciados, mercancías intermedias o de consumo inmediato, de mayor o menor composición orgánica de capital, etc.); la estrategia de crecimiento adoptada (especialización o diversificación); y los mercados a los que se dirigen (nacional, regional-continental, global), entre otras.

Estas son orientaciones o definiciones de negocio que en última instancia son tomadas por cuerpos directivos y que, para el caso de Monterrey, tal dirección conserva un fuerte arraigo regional-familiar. Al frente de las GER está un sector empresarial que se ha formado en una prolongada interrelación (por la vía consanguínea, como socios de negocios o a través de los consejos de administración) en empresas de su propiedad enraizadas localmente.

¹⁷ Entrevista a Enrique Zambrano, Director General de Proeza.

En la literatura empresarial el papel del individuo en cuanto sujeto de la acción de *emprender* es fundamental y alcanza su máxima representación en la figura del director general. Carlos Llano (1994: 234) estudioso del pensamiento empresarial mexicano distingue tres aspectos en "la tarea principal" de este actor: *a)* fijar la dirección estratégica, *b)* impulsar a los subordinados a seguir la estrategia fijada, y *c)* capacitar a su sucesor.

De manera coincidente Joan Ginebra (1997: 32) afirma que "el trabajo directivo es el que determina en mayor medida la suerte de la empresa... a él se atribuye la paternidad y promoción del Pensamiento Estratégico". Por lo tanto, en él recae lo que el autor denomina "la elección del futuro", el cual vendría a ser el resultado del conocimiento de la empresa y su entorno. La elección surge de la "confrontación de las oportunidades, amenazas y responsabilidades que vislumbra, con las fortalezas y las debilidades que percibe en el interior de la compañía y con sus propias querencias. El futuro no es, una 'deducción', sino una 'elección' de la propia Dirección" (*Ibid.*: 33). Elegir el mejor futuro para la empresa dependerá del alcance de visión del director general; decisión que puede resultar de un proceso intuitivo o racional, más o menos ordenado o sistemático (*Ibid.*: 60-61).

Ginebra retoma los aportes del pensamiento empresarial español y repara en un aspecto relevante de la dirección en una empresa: la administración del poder.¹⁸ Menciona que para el desempeño de su cargo un director general requiere más de "saberes políticos" que de "saberes técnicos" porque "Dirigir es un quehacer político, de medios y de fines; y de mediación; y de peleas estratégicas... ¡y de alianzas! De poder, en definitiva." (*Ibid.*: 115)

Basándose en estas reflexiones sociopolíticas concluye que no puede afirmarse que exista una estrategia óptima, ni siquiera en una misma empresa, porque su orientación y conducción puede modificarse no sólo ante eventos macroeconómicos nacionales o internacionales, sino incluso por el cambio interno de dirección.¹⁹

¹⁸ El autor relaciona la permanencia y fortaleza de una empresa con el adecuado juego de conveniencias de quien detenta en cada caso el poder (el cual puede descansar en un sindicato, un grupo de técnicos, o en el ejecutivo de finanzas, etc.). Sin sabiduría política, dice Ginebra, el empresario que sólo conoce de productos, de mercados y de flujos no es empresario (*Ibid.*: 94).

¹⁹ Diversos analistas nacionales coinciden en señalar que algunos de los problemas que hoy viven las GER están relacionados con el traspaso de la dirección

En las empresas de influencia familiar el director general asume el compromiso para la conservación e incremento del patrimonio de su propia estirpe. Su desempeño exitoso contribuye además a incrementar al prestigio social de la *formación empresarial* en su región de origen. Empero, las características y habilidades desarrolladas por los directores de empresas de origen familiar, se han ido transformando tanto por el crecimiento de las compañías como por los propios cambios socioeconómicos. En Monterrey, la vieja y casi romántica imagen del empresario localista, carismático y paternalista —que fue definitiva para la construcción ideológica de la función empresarial y que contribuyó a una cultura del trabajo de colaboración subordinada—, hoy puede ser menos trascendente que tener capacidad de innovación y respuesta oportuna dentro de una economía abierta de alta competencia e inestabilidad.

La aceptación de la autoridad y la finalidad común, factores subjetivos característicos de una EF señalados por Ginebra, pueden ayudar a percibir algunos cambios en la configuración de la dirección actual de las GER. Sobre el primero, en la década de los sesenta la autoridad social y política de empresarios como Eugenio Garza Sada, Manuel Barragán, Andrés Marcelo Sada, Carlos Maldonado, Adrián Sada Treviño, se sumaba a la que ostentaban al interior de su familia y clase. Parte de esa autoridad se extendía social e ideológicamente hacia una comunidad que reconocía tales logros²⁰; reconocimiento que la familia empresarial asumía como parte de la "finalidad común".²¹

En la actualidad ambos factores se han desdibujado en la dirección de las GER. El primero (aceptación de la autoridad) por la ramificación

de los grupos a la segunda y tercera generación. Además, y de manera coincidente un buen número de relevos se realizó en un periodo duro para la economía mexicana, entre 1994 y 1995. Un ejemplo de lo anterior sobre el caso de la crisis interna de Cydsa, proviene de la percepción obrera: "En el 97...ya se sentía en el ambiente que ya no estaba bien la situación, porque comenzaron a llegar nuevos directores con otra política, con otra filosofía, pero algo que no quedo ahí en claro es el por qué, por qué se fue para abajo" (obrero jubilado de Cydsa).

²⁰ Suponemos que la afirmación de Castañeda (1998) acerca de que en la sociedad regiomontana existe más "capital social", está directamente relacionada con el consenso ideológico que la burguesía local logró construir a lo largo de décadas.

²¹ "La finalidad común se expresa, a veces, en términos de un compromiso social. Otras, representa la defensa de una marca identificada con la propia historia de la familia y a veces incluso con el apellido" (Ginebra, 1997: 54).

de las familias, el crecimiento de los negocios y el nuevo entorno global de las prácticas empresariales; lo que dificulta las posibilidades de que en una sola persona se reúnan las características de autoridad indiscutida.

El segundo factor (finalidad común) está aun más mellado. Influye en ello el paulatino desprendimiento (discursiva y materialmente), entre la suerte de la empresa o corporativo y la localidad que los vio nacer. Esta separación tiene que ver con la formación y expectativas de las nuevas generaciones dirigentes, con el propio crecimiento de la ciudad, así como con los cambios que la gran empresa regiomontana ha realizado en su proceso de inserción en mercados competidos (expansión extra regional, relaciones multinacionales, inversión extranjera directa, mayor bursatilidad, incremento de elementos extra familiares en la gerencia y en el consejo de administración, etc.). Igualmente se manifiesta en la menor generación de empleos directos y estables para la población metropolitana (particularmente los ligados a la producción industrial).²² Estas condiciones del mercado laboral se deben, entre otros motivos, a la expansión extra local que adquirió relevancia desde la década de los 70, a la reconversión industrial de los años 80 que redujo las plantillas laborales y, desde los 90 a sus incursiones productivas y comerciales fuera de México.

En consecuencia la imagen de Monterrey se ha modificado progresivamente de "ciudad de chimeneas" a una de economía más terciarizada. Este cambio disminuye la identificación directa entre grandes empresas de regiomontanos y el mejoramiento socioeconómico de las clases subalternas locales, lo que a su vez, transforma el consenso social acumulado.

Quiénes dirigen actualmente las GER

A excepción de Femsa, todos los corporativos regiomontanos son dirigidos por descendientes directos de las familias fundadoras. Las

²² Por ejemplo, de las 13 plantas cementeras que Cemex tiene en el país, sólo existe una en Monterrey; Cydsa ha ido cerrando poco a poco su complejo industrial ubicado en la ciudad; Coca Cola-Femsa, que incorpora a poco más de la mitad del total de empleados de Femsa no tiene ningún establecimiento productivo en la localidad. No obstante, todos los grupos mantienen en la localidad sus oficinas corporativas, lo que mantiene cierta demanda de empleo altamente calificado, que en buena medida es cubierto por egresados de las principales universidades locales.

siguientes fichas resumen el perfil de los actuales directores de un grupo de empresas de origen familiar.

Alfa

Dionisio Garza Medina. Director general y presidente del consejo desde 1994.

Formación y experiencia profesional. Ingeniero civil con maestría de la Universidad de Stanford y posgrado en administración en Harvard. A finales de los años 70 se incorporó al corporativo trabajando en las empresas Titán y Sigma Alimentos. Desde 1990 participa en el consejo de administración.

Relación familiar. Nieto de Roberto Garza Sada, hijo de Dionisio Garza Sada, y sobrino de Bernardo Garza Sada, quien fuera presidente del consejo por 20 años (1974-1994).

Otras actividades. Participa en los consejos de administración de Vitro, Cemex, ING Seguros Comercial América. Miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios; del Comité Ejecutivo del Nueva York Stock Exchange (NYSE); del Comité Consultivo del Centro de Estudios para América Latina "David Rockefeller" de la Universidad de Harvard, y Presidente de la Universidad de Monterrey.

Cemex

Lorenzo H. Zambrano Treviño. Director general desde 1985 y nombrado en 1995 presidente del consejo.

Formación y experiencia profesional. Ingeniero Mecánico Administrador por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y maestría en Administración de la Universidad de Stanford. Se integró a la compañía desde 1968 ocupando diversos cargos. En 1979 entró al consejo de administración.

Relación familiar. Nieto de Lorenzo Zambrano, fundador de Cementos Monterrey y sobrino de Marcelo Zambrano Hellión, presidente del consejo de administración por 16 años (1979-1995), y de Guillermo Zambrano Gutiérrez fundador del grupo Proeza.

Otras actividades. Es miembro de los consejos de administración de Alfa, Banamex, Cydsa, Empresas ICA, Femsa, Televisa y Vitro. También es presidente del Consejo del ITESM; miembro del Comité

Consultor de la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Stanford; miembro del Consejo Consultivo Internacional de Salomon Smith Barney y del Consejo de Presidentes de Daimler Chrysler. Recientemente fue nombrado miembro del Consejo de IBM.

Cydsa

Tomás Roberto González Sada. Asumió la dirección general en 1994 y la presidencia del consejo en 1995.

Formación y experiencia profesional. Ingeniero Mecánico Administrador del ITESM, maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Columbia y en Francia. Ingresó en 1971 a Vitro, como director de la División Máquinas Inyectores de Plástico. Posteriormente ocupó la Dirección General de Vitro Enseres Domésticos. En 1993 fue nombrado vicepresidente del consejo de Cydsa.

Relación familiar. Hijo de Rodolfo González Garza²³ y Lidia Sada Treviño, sobrino de Adrián Sada Treviño.

Otras actividades. Es consejero en Vitro y Regio Empresas; miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios; presidente del Comité Empresarial México-Japón del COMCE (Consejo Mexicano de Comercio Exterior); "Trustee of The Conference Borrad"; presidente del Consejo de Directores de la Universidad Regiomontana; tesorero de la Fundación Martínez Sada; miembro del Consejo de Visitantes de George Washington University.

Femsa

José Antonio Fernández Carvajal. Director general a partir de 1995, en 2001 fue nombrado presidente del consejo de administración.

Relación familiar. Yerno de Eugenio Garza Lagüera.

Formación y experiencia profesional. Ingeniero Industrial y maestría en Administración de Negocios en el ITESM. En 1987 se unió al departamento de planificación estratégica. Ocupó posiciones

²³ Su padre fue ejecutivo de Vitro y uno de los pioneros en la organización para la exportación. En 1962 fundó la Asociación para el Fomento de las Exportaciones de Monterrey, que luego se transformó en organismo nacional como Consejo Nacional de Comercio Exterior.

gerenciales en la división comercial de Femsa Cerveza y en la cadena comercial OXXO.

Otras actividades. Presidente del Consejo de Administración de Coca-Cola Femsa; Vicepresidente del Consejo de Administración del BBVA-Bancomer; consejero de Cydsa, Grupo Industrial Bimbo y Grupo Industrial Saltillo.

Imsa

Eugenio Clariond Reyes. Director general de Imsa desde 1976.

Relación familiar. Nieto de María Garza viuda de Clariond²⁴, hijo de Eugenio Clariond Garza, presidente del consejo y primo de los hermanos Canales Clariond, copropietarios del corporativo.

Formación y experiencia profesional. Administrador de Empresas por el ITESM. Ingresó a la empresa en 1963. Poco después de constituirse el grupo Imsa en 1976 fue nombrado director general.

Otras actividades. Secretario del consejo de Imsa, es miembro de los consejos de administración de **Cydsa**, Grupo Industrial Saltillo, Proeza, Bombardier Concarril, Grupo Financiero Banorte, Alpek, Bladex, Chase Bank of Texas, Texas Industries. Ex presidente y miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, miembro

²⁴ El origen de Imsa como empresa familiar es el único caso que está directamente relacionado con la participación directa de una mujer. En el 60 aniversario de Industrias Monterrey, doña María del Consuelo Clariond de Canales describe desde la óptica del empresario *emprendedor* la fundación de esta empresa: "Honor a quien honor merece, a la que debemos nombrar en este espacio es a María Garza de Clariond, mi mamá, que enviudó antes de que yo naciera. (...) Mi papá era de origen francés, pero toda su vida en México se dedicó a la venta de telas. Mi papá se hizo socio de Tirso y de Roberto, hermanos de mi mamá... ellos a su vez tenían un negocio de abarrotes, pero un día dijo: 'mi experiencia es en telas... yo voy a encargarme un carro de ferrocarril lleno'... y así lo hizo. Pronto se vendieron todas las telas, con lo cual se pudieron comprar una bodega de abarrotes en grande. Una noche mi papá murió y mi mamá, ya viuda, empezó a invertir y a duplicar la mercancía. Un día nos dijeron que habían comprado ese negocio en Villagrán y Primera Avenida, era el molino de trigo, poco después empezó la fábrica de ropa y al pasar los años, lo de la lámina".

"Mi tío Roberto, ya muy enfermo llamó a mamá y le dijo: mira, antes que yo falte vamos a separar las empresas, y fue cuando habló con Eugenio [Clariond Garza] para que comprara Industrias Monterrey" (*Nuestra Gente*, publicación interna de Imsa, número especial del 60 aniversario, 1996).

del Centro de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sostenible, del Bat Conservation International, del ITESM, del Southern Methodist University y del University of Texas at Austin. Además, es Vicepresidente del World Business Council for Sustainable Development y del Consejo Empresarial de América Latina.

Vitro

Federico Sada González. Es director general del grupo desde 1995.

Relación familiar. Nieto de Roberto Sada García e hijo de Adrián Sada Treviño, quien fuera presidente del consejo de Vitro durante 20 años (1972-1991)

Formación y experiencia profesional. Estudió Administración de Empresas en el ITESM, maestría en Administración de Negocios en IMEDE de Lausanne, Suiza, y cursó el Programa de Administración Avanzada en Harvard. Ingresó al grupo en 1974, y en 1978 asumió la dirección de Planeación y Finanzas en Envases. En 1985 fue nombrado presidente de Vitro-Norteamérica. Desde 1982 es miembro del consejo de administración.

Otras actividades. Miembro de los consejos de administración de Alpek [subsidiaria de Alfa], BANCOMEXT, ITESM, Regio Empresas; University of Texas MD Anderson Cancer Center. Presidente del Consejo Mexicano de Comercio Exterior; presidente del Consejo del Museo Nacional de Historia [Castillo de Chapultepec]; presidente del Patronato del Parque Ecológico Chipinque. Miembro del Consejo Coordinador Empresarial y del World Business Council for Sustainable Development.

De la anterior información pueden extraerse varias observaciones:

1) *Formación profesional y presencia social.* Casi la totalidad de los directores (CEO) tienen formación académica en el ITESM y en alguna escuela de negocios del extranjero.²⁵ De igual manera todos tienen una amplia participación como consejeros de diversas empresas e instituciones de educación superior locales, nacionales y extranjeras, varios han

²⁵ Esta característica tiene larga data, al menos los descendientes de los Sada y los Garza, simplemente han continuado un tipo de formación profesional que sus padres y abuelos también realizaron: por ejemplo Eugenio y Roberto Garza Sada estudiaron en el MIT en las primeras décadas de 1900.

encabezado asociaciones patronales y otros son miembros de asociaciones o fundaciones internacionales ambientales y culturales.

2) *El relevo generacional.* Todas las GER han pasado su dirección a miembros de la segunda o tercera generación. Los datos de toma de posesión nos indican que Imsa y Cemex son las empresas con los directores más antiguos (desde 1976 y 1985 respectivamente), el resto realizó la transición entre 1994 y 1995. Todas estas fechas están relacionadas con eventos críticos en el país.²⁶ Sin embargo, a la vista de las trayectorias particulares de cada grupo, pareciera que las que hicieron el cambio antes de la apertura (Imsa y Cemex), han logrado responder y adaptarse a la integración con menos dificultades que otras. Los directores de estas dos empresas, tan diferentes en tamaño y giro productivo, contaron con mayor margen para adecuarse a una economía que avanzaba a cambios estructurales, y contaron con la experiencia y guía del presidente del consejo de administración respectivo.

Los que entraron en los noventa no contaron con ese "periodo de gracia". Aunque los directores anteriores habían logrado superar la larga crisis de los 80, algunos mostraron dificultades para adaptarse y responder a una economía que se había liberalizado, de tal manera que los nuevos directores llegaron bajo circunstancias totalmente distintas, e incluso adversas, como fue el caso de Vitro y Cydsa.²⁷ En el caso de Femsa, a la falta de un sucesor varón, la dirección pasó a un pariente político, y en Alfa, aunque tuvo un moderno método de sucesión, su director heredó una empresa siderúrgica (como emblema del grupo), que le costó el sobreendeudamiento del corporativo.

3) *La concentración del mando.* Contra algunas opiniones especializadas acerca de la conveniencia de separar en dos cabezas la dirección y la presidencia del consejo, las GER (al igual que buen número de grupos económicos mexicanos), se empeñan en mantener centralizado el

²⁶ En 1976 se devalúa el peso después de 22 años de estabilidad cambiaria; en 1985 la mayoría de las empresas están ocupadas en reestructurar la deuda postcrisis; y a mediados de los noventa México acaba de ingresar al TLCAN, y nuevamente sufre una severa devaluación.

²⁷ Federico Sada toma la dirección de Vitro arrastrando la mala inversión de Anchor Glass en Estados Unidos; a Cydsa llegó Tomás González Sada sin experiencia significativa en la compañía y con un distanciamiento de la anterior familia directiva.

poder. Salvo en Imsa y Vitro, los directores generales son a la vez presidentes del consejo de administración.

Algo interesante en el caso de las GER es que en varios corporativos el mando previo al relevo sí estaba dividido: en la presidencia la cabeza familiar y del grupo, y en la dirección un ejecutivo externo de larga trayectoria en la empresa. En algunos casos, como solución al *gap* de la edad²⁸:

El Director General del grupo era entonces [años 60] don Mauro Amarante, uno de los principales promotores de Industrias Monterrey. Fue a raíz de su fallecimiento, en 1974, que comencé a involucrarme en mayores responsabilidades. (Eugenio Clariend, 2003: 81-82)

En otros casos, ha sido en coyunturas difíciles cuando se decide incorporar a profesionales de largo arraigo en la compañía, en ocasiones formados a la sombra del líder del grupo²⁹:

Lo más significativo fue la oportunidad de colaborar con Don Eugenio Garza Sada, de poder aprender de su sencillez y su forma de ser tan accesible, principalmente de su extraordinaria habilidad para administrar el tiempo que se basaba en su gran capacidad de análisis.³⁰

Para el control familiar no sólo la "recuperación" del mando unipersonal en las GER ha sido importante, sino también que estos directores-presidentes se han rodeado de cuerpos directivos de alta profesionalidad³¹ y experiencia, muchos de los cuales se han formado

²⁸ "Cuando la empresa ha tenido un elevado crecimiento a lo largo de la primera generación suele existir ya un profesional interno de elevado nivel, y con mucho afecto por la familia, que cumple por sí solo el papel de puente hasta que los hijos puedan asumir el definitivo traspaso" (Ginebra, obra citada: 103).

²⁹ "Durante la primera generación, la personalidad vigorosa del fundador tiende a promover la existencia de un tipo de profesionales con tres características destacadas: la lealtad, la admiración por el jefe y una fuerte capacidad técnico-práctica" (Ginebra, obra citada: 237). En Alfa, la crisis de 1981 influyó para que Bernardo Garza Sada nombrara como director a Rafael Páez; de igual manera que en Vitro estuvo Ernesto Martens desde principios de los 80. Ambos fueron relevados por Dionisio Garza Medina y Federico Sada González respectivamente.

³⁰ (TyA, mayo de 1990, entrevista a Othón Ruiz Montemayor, en su 25 aniversario en el grupo Visa). Othón egresó del ITESM en 1965. Ese año entró a trabajar al grupo al lado de Eugenio Garza Lagüera, donde desarrolló ampliamente su especialidad financiera. En 1985, en plena reestructuración de la deuda, fue nombrado Director General hasta que lo sucedió José Antonio Fernández en 1994.

³¹ No estoy restringiendo la palabra "profesional" a personas ajenas a la familia, pues en casi todas las GER hay presencia ejecutiva familiar de alta formación. Un

en el mercado interno que propician las propias GER.³² Esta transformación tiene que ver con las dimensiones logradas por el negocio (Cemex, Femsa),³³ o bien, por la necesidad de sobrevivir a la propia crisis (Cydsa, Vitro).³⁴ La recomposición de los mandos igualmente se extiende a los consejos de administración.

El Consejo de Administración en Empresas Familiares maduras

Según los autores estudiados, el consejo de administración o gobierno corporativo de una empresa, es el encargado de elegir al director y sancionar su gestión, así como de sentar las bases de la estructura directiva, adoptando el patrón que intuitiva o racionalmente asegure de mejor manera un equilibrio del poder. La composición del consejo es prerrogativa de aquellos socios (familiares o sociedad anónima), tenedores de los montos mayores del capital invertido, y en cuanto a su funcionamiento específico, las diferencias culturales y económicas favorece la existencia de diferentes esquemas de gobierno corporativo en el mundo (Ginebra, Castañeda, obras citadas)

Entre las EF mexicanas una de las estrategias más difundidas para mantener el control es la emisión de acciones con y sin derecho a voto. Esta reticencia a la dilución del capital se extiende a la relación con el capital extranjero, el cual por estatuto corporativo no puede adquirir acciones preferentes. Sólo más recientemente algunas GER han *cedido* lugar a socios extranjeros directamente en las subsidiarias, tratando de mantener a resguardo su posición mayoritaria en el consejo del holding. Parte de esta cultura centralizadora influye para que, cuando por diversas circunstancias económicas y/o administrativas los accionistas mayoritarios tengan que realizar una venta forzada, esto sigue equivaliendo socialmente a un fracaso.

ejemplo claro es Imsa donde, de sus nueve ejecutivos principales, cuatro son miembros de las familias propietarias y todos poseen estudios especializados.

³² Los currículos de muchos de los altos ejecutivos (no familiares) de los grupos, revelan amplia experiencia adquirida en su paso por diferentes GER.

³³ Cemex además ha sumado un equipo multicultural, algunos de ellos originarios de países donde la compañía tiene subsidiarias. Femsa, a nivel más doméstico, mantiene una rotación interna de sus principales ejecutivos como estrategia para ampliar la visión de los mismos.

³⁴ Vitro ha tenido que nombrar vicepresidentes corporativos de alta competencia para poder realizar una reestructura de negocios para enfrentar la deuda del grupo.

Sin embargo, el giro estructural que dio la economía mexicana en los años 90, y la carrera comercial que siguen jugando las GER, está obligando al replanteo no sólo del tipo de gobierno corporativo en las empresas, sino incluso el concepto mismo de empresa.

Esto explica en parte que desde antes que fuera obligatorio incluir la participación de consejeros independientes en este órgano corporativo³⁵, los principales grupos económicos del país ya realizaban dicha práctica y los de Monterrey también. Esta transformación inició aproximadamente a mitad de los ochenta³⁶, y desde entonces el cruce de relaciones entre empresarios locales, nacionales, banqueros, ex funcionarios de gobierno y asesores extranjeros, comenzaron a ser habituales en la integración de los consejos de las grandes empresas. No obstante, varias GER han probado hasta ahora que es posible imprimir mayor profesionalización al consejo de administración sin desplazar la presencia familiar.

Para 2001, todas las GER (incluso las que no cotizan en la bolsa), habían incorporado consejeros no patrimoniales mostrando diferentes variaciones en la composición de sus consejos. Los datos que proporcionan los informes de las empresas los dividimos en siete bloques (cuadro 2): las dos primeras filas incluyen a la familia y a accionistas patrimoniales no familiares (presidente y director general, y consejeros familiares y/o patrimoniales). En las otras cinco filas puede haber consejeros accionistas o representantes de accionistas, independientes o relacionados, pero ante la falta de información homogénea nos pareció más importante destacar su actividad principal (ejecutivos, industriales locales, industriales nacionales, banqueros y/o asesores financieros, y abogados o ex funcionarios de gobierno).

A primera vista destaca la participación de Lorenzo Zambrano (Cemex) en cinco de los consejos; le sigue Dionisio Garza Medina (Alfa) en cuatro de ellos, lo que podría confirmar el peso que estas dos empresas y sus núcleos familiares tienen entre los miembros de las GER. La información obtenida la clasificamos siguiendo la evidencia

³⁵ Nos referimos a la aplicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas que entró en vigencia al finalizar el año 2000.

³⁶ Consultar el tema en Rogelio Hernández Rodríguez (1988), "Empresas y empresarios en el sexenio de Miguel de la Madrid", en Celso Garrido (coord.), *Empresarios y Estado en América Latina*, CIDE, Fundación Friedrich Ebert, UNAM, UAM.

cuantitativa más destacada para establecer ciertas tendencias de la configuración de los consejos de administración:

1) *Consejos de composición familiar*. El consejo de Imsa tiene una alta integración familiar. Como consejeros independientes a nivel local reúne la experiencia de un viejo empresario-ideólogo (Andrés M. Sada), y a los líderes de dos GER de menor antigüedad,³⁷ sólo un empresario nacional ocupa un lugar en el consejo. Cemex, con uno de los gobierno corporativos menos numerosos, muestra un fuerte arraigo familiar³⁸, con apenas dos industriales nacionales (uno de ellos relacionado con la industria de la construcción), y otros dos de origen local; uno de ellos (Alfonso Romo), dirigente de Savia la otra empresa global hasta ese entonces.

2) *Consejos de composición localista*. Cydsa, el otrora importante consorcio petroquímico, tiene un consejo de composición peculiar: la presencia familiar se reduce a dos accionistas patrimoniales y 11 independientes, todos ellos industriales, de los cuales nueve son empresarios locales. Es el único consejo donde coexisten las cabezas de las principales GER. Junto con ellos también están los dos principales ex directivos de Cydsa.³⁹

3) *Consejos de composición industrial*. El que reúne el mayor número de consejeros industriales es Alfa, dos de origen local (Vitro y Cemex), y cuatro pertenecientes a grupos económicos nacionales (Grupo Modelo, Kimberly Clark, Grupo San Luis y Desc). Además, presenta un mayor equilibrio en la participación de consejeros patrimoniales y no patrimoniales. El conjunto de grupos en que se transformó Alfa en

³⁷ Nos referimos a Proeza (ligada a la familia Zambrano de Cemex) y Xignux, ligado en su arranque con el grupo Vitro. Una característica común a estas empresas e Imsa, es que su despegue como grandes negocios se ubica en los años 70.

³⁸ Lorenzo H. Zambrano Treviño es primo hermano de Lorenzo Milmo Zambrano y Rogelio Zambrano Lozano, ambos miembros del consejo de administración, así como de Rodrigo Treviño, director corporativo de finanzas. También es primo segundo de Roberto Zambrano Villarreal y de Mauricio Zambrano Villarreal, ambos miembros del consejo de administración (BMV: Cemex 2001).

³⁹ Nos referimos a Andrés Marcelo Sada, quien estuvo al frente del Cydsa (1973-1994), así como a Fernando Sada Malacara, su último director antes de que los hermanos González Sada (pertenecientes a distintas familias Sada), tomaran el control total del grupo.

1994 se refleja en la presencia de tres primos como consejeros que, a la vez, son directivos de subgrupo.

4) *Consejos de composición financiera*: Femsá, por su parte, integra en su consejo a las cinco familias propietarias, pero a diferencia del resto es el que tiene la más alta participación de consejeros ligados a la banca y a firmas de consultoría financiera, lo que puede indicar las cuotas de poder que tiene que compartir con socios tan poderosos como The Coca Cola, Co.

5) *Consejos de composición mixta*: Vitro, parecido a Cydsa, tiene reducida presencia familiar y, similar a Femsá, destaca la presencia de otros consejeros patrimoniales no familiares, así como los ligados a compañías financieras. El de Vitro es el único que incorpora a los vicepresidentes ejecutivos y de finanzas nombrados desde el año 2000 en búsqueda de mejorar la conducción del grupo.

6) Nuevamente incluimos el caso de Savia con fines de contraste, particularmente con Cemex. Mientras que el grupo cementero deja la marca familiar en el consejo y la *modernidad* se refleja en su cuerpo directivo, la organización dedicada a la agrobiotecnología prácticamente confunde o traslapa el consejo de administración con la dirección ejecutiva (Lansberg 1999). Sin embargo, el poder accionario estaba altamente concentrado en manos de su presidente.

Este recuento nuevamente nos confirma que, independientemente de historias familiares, de cultura regional, de mayor o menor injerencia familiar, de más profesionalización, cada GER ha desarrollado un perfil propio de gobierno corporativo a partir de una compleja fórmula que combina todo lo anterior, más una obligada consideración del entorno socioeconómico nacional, regional-continental y global. Es tarea ociosa pretender explicar el éxito o descalabro de las GER a partir del seguimiento de patrones o modelos de gobierno corporativo preestablecidos sin considerar el marco local y global en el que ahora se desenvuelven.

La sucesión generacional en Empresas Familiares maduras

Uno de los tópicos esenciales en la literatura consultada sobre empresa familiar es el referente a su *continuidad* en la medida que va madurando. Existe toda una "ciencia" de cómo realizar la mejor transición hacia la nueva generación. Muchos autores coinciden en la

necesidad de establecer las bases apenas la empresa haya logrado sobrevivir como negocio, para lo cual proponen "cartas magnas" (Ginebra, obra citada), "constituciones familiares" (Gersick, op. cit.), "estructuras evolutivas" (Lansberg, op. cit.), etc. Todas las propuestas parten del principio de la planeación, porque la evolución por inercia, afirman, casi siempre desembocará en la pérdida del carácter familiar e incluso hasta en su desaparición como entidad económica.

¿Qué cambia en una EF al pasar a una segunda o tercera generación?

- **Dilución de los caracteres fundamentales de la EF**: ni el afecto, ni la aceptación de autoridad, ni la comprensión, ni la finalidad común son ya lo que eran.
- **Los flujos monetarios cambian de signo**. La actitud de "capitalización", o de "hacer empresa", deja paso a una cierta moderación en el afán de logro, o incluso a una actitud de "ordeño".
- **El tamaño de la empresa** ha cambiado y aumenta el número de familiares que buscan cobijo.
- **La estructura directiva** es ocupada por un número significativo de profesionales no familiares.
- **La relación del apellido familiar** con nombres, marcas o productos (o el sentimiento social de esta relación), está afectando emocionalmente cualquier decisión (Ginebra, obra citada: 111-112).

El primero de los cambios señalados es difícil reconocerlo en las GER con la información que circula, aunque algunos eventos pueden ayudar a deducirlo.⁴⁰ El segundo nos remite a uno de los baluartes

⁴⁰ En este caso están los polémicos libros de la ya mencionada Irma Salinas Rocha. Otro caso fue la disputa familiar que involucró a Javier Garza Sepúlveda contra sus primos Eugenio y David Garza Lagüera, al acusar al segundo de fraude en una transacción con acciones de Visa. El conflicto inició en 1985 y terminó en 1988 con la intermediación del gobierno federal. El fallo a favor de los hijos de Eugenio Garza Sada, provocó la renuncia de Javier Garza al Consejo de Administración de Visa en el cual había participado por más de 35 años (*El Norte*, varios números de enero-febrero de 1988).

éticos de la ideología empresarial regiomontana: la austeridad de la primera generación. Este comportamiento se ha visto profundamente alterado, tanto por eventos económicos coyunturales, como por las trayectorias particulares de estos empresarios.⁴¹ El crecimiento y profesionalización de las empresas, tercero y cuarto aspectos, ya los hemos abordado. El quinto elemento, también de difícil demostración con la información disponible, pensamos que subyace en algunas decisiones recientes en la vida de las GER.⁴²

Los cambios que operan en la EF de segunda o tercera generación se relacionan con la menor probabilidad para que ésta continúe. Otro aspecto que influye es el tipo de estrategia de sucesión. Entre las GER, al igual que cualquier empresa familiar, la sucesión ha sido un asunto reservado para la familia, o más bien, una decisión patriarcal. Aunque varias dicen contar ya con una estrategia profesional, lo cierto es que incluso los relevos realizados a mediados de los años 90 siguieron la ruta tradicional. El único caso conocido de sucesión profesionalmente dirigida fue el de Alfa.

Alfa: Un caso de sucesión generacional profesionalmente dirigida

Luego de 20 años como presidente del consejo de administración de Alfa, Bernardo Garza Sada arrancó en 1988 el proceso para seleccionar a su sucesor con cinco años de anticipación. Para tal evento se formó un equipo integrado por el director general, el director de recursos

⁴¹ Un ejemplo fue la momentánea riqueza petrolera que llevó a la mayor ostentación de los empresarios regiomontanos y sus corporativos. La compra de flotillas de aviones particulares y lujosos edificios para sus oficinas corporativas fue noticia corriente en esos años. Posteriormente, con el cambio de signo político de los gobiernos a partir del de Miguel de la Madrid, los grupos más favorecidos por la reprivatización de los bancos pudieron hacer pingües negocios involucrando sus propios activos como sucedió con Vitro-Serfin. Tal vez por estos antecedentes, es que hoy los voceros empresariales resaltan la "sencillez y austeridad" de los directivos de Alfa, Cemex e Imsa.

⁴² Al respecto llama a reflexión los diez años que Alfa tuvo que esperar para decidir deshacerse de su empresa-emblema (Hylsa), pues independientemente de cálculos económicos, el peso de la tradición familiar-empresarial es un factor subjetivo que pudo haber influido. En general, pensamos que este factor subjetivo es ya de los de menor impacto en la toma de decisiones de las GER (dado su tamaño e integración comercial), a la vista de su respuesta para reestructurarse productivamente cuando ha sido necesario.

humanos del grupo y un asesor externo especialista internacional en empresas familiares.⁴³

Alfa es propiedad de cinco hermanos (cuatro hombres y una mujer) y sus familias. En el proceso solamente contendieron los hijos de cuatro hermanos, quedando excluido como candidato en la sucesión Bernardo Garza, hijo. Luego de establecidas las bases, cada una de las cuatro familias decidió y propuso un candidato.⁴⁴

El modelo para la selección abarcaba: un soporte cualitativo (entrevistas), uno cuantitativo (cuestionarios), y la evaluación para el perfil del puesto mediante diversos estudios. La información básica para apoyar la decisión se obtuvo de varias fuentes: una fue la de los propios candidatos, quienes evaluaron mediante entrevistas el perfil del puesto. Otra, el de los padres de los candidatos y, del consejo de administración (incluso el primer nivel de los ejecutivos de la corporación fue considerado para la decisión).

El perfil de puesto requerido incluyó aspectos referentes al conocimiento del negocio, al estilo de administración y a la personalidad de los candidatos. Para obtener el perfil idóneo, durante los cinco años que duró el proceso, los prospectos participaron en consejos internos de las empresas del grupo.⁴⁵

En noviembre de 1993, cinco años después de haber iniciado el proceso de sucesión, se había tomado una decisión, y en abril de 1994 Dionisio Garza Medina inició sus funciones como director general ejecutivo y presidente del consejo.

Esta dinámica de sucesión ya está considerada por varios empresarios entrevistados como la que regirá la sucesión en sus propias empresas. Y de manera paralela han creado, al estilo estadounidense,

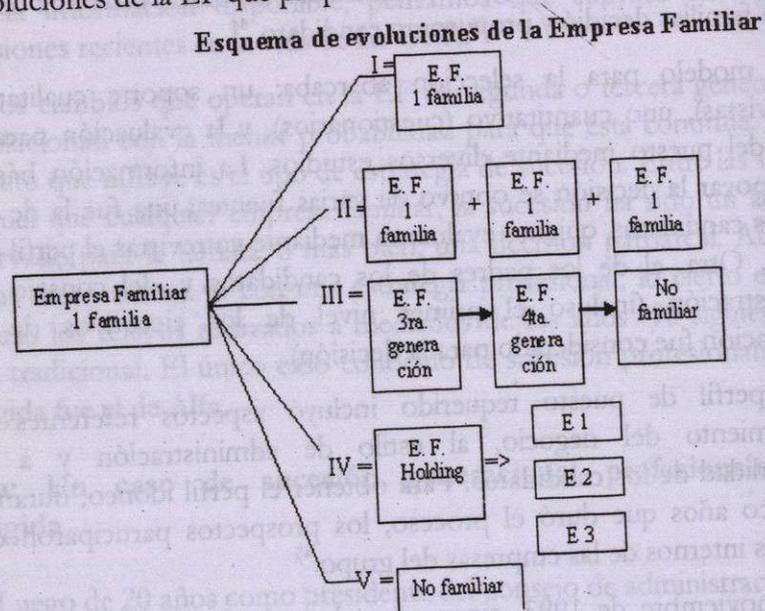
⁴³ *El Norte*. "Se busca Presidente y Director", 6 de octubre de 1999.

⁴⁴ Los candidatos fueron: Mauricio Fernández Garza, Armando Garza Sada, Roberto Garza Delgado y Dionisio Garza Medina.

⁴⁵ Dionisio Garza Medina trabajó en Titán y Sigma Alimentos; Armando Garza Sada en la empresa Polioles y en el corporativo del Grupo en el área de planeación. En tanto, Roberto Garza Delgado colaboró en Titán y Versax; mientras que Mauricio Fernández Garza se encontraba en actividades externas a Alfa porque ocupaba puestos del servicio público, a su vez participaba en los consejos de Grupo.

instancias como los Consejos de Familia "para informar sobre los negocios y mantener la unidad de las familias"⁴⁶

Otro aspecto de la continuidad se relaciona con el esquema de organización familiar que predomina en cada empresa. Para observar gráficamente esa ubicación de las GER, es útil el esquema de evoluciones de la EF que propone Ginebra:



Bajo este esquema la solución por inercia (sin planeación), suele tomar el camino de la fórmula III. La segunda fórmula ("Grupo de negocios relacionado"), coincide con la tendencia a fragmentar las grandes empresas en Unidades de Negocio, de menor tamaño y especializadas, en algún tramo del proceso global, formando una "Red de Negocios".⁴⁷ En cambio, la fórmula IV es una combinación de la II y la III: se establece un holding o tenedora que en principio controla una serie de compañías filiales. Estas filiales pueden ser familiares, o pueden ser mixtas (capital familiar y de terceros). Finalmente, menciona el autor, "la fórmula IV da enormes posibilidades de maniobra, pues son muchas las combinaciones de participaciones y de control posibles" (p. 76).

⁴⁶ Los directivos entrevistados de Imsa y de Proeza así lo afirmaron.

⁴⁷ Este sería el caso temprano de Cervecería Cuauhtémoc en la década de los 40, y de la formación del grupo Monterrey en los años 70.

Utilizando este modelo como guía, puede afirmarse que la mayoría de las GER de origen familiar que estudiamos se ubican en las fórmulas II y IV.

Por ejemplo, el esquema II puede explicar la transición que tuvo Visa en 1974 a raíz de la muerte de Eugenio Garza Sada. Ese año surgía Alfa con Bernardo Garza Sada y sus hermanos al frente, en tanto que Visa (hoy Femsa) quedaba en manos de Eugenio Garza Lagüera, heredero del jerarca fallecido. Para ese tiempo, otros ramales de las familias Garza y Sada ya manejaban separadamente las empresas del vidrio (Vitro) y de derivados petroquímicos (Cydsa), aunque políticamente seguía manifestándose como bloque (*Grupo Monterrey*).⁴⁸

Esta experiencia podría repetirse, por ejemplo, en el caso de Alfa, la cual actualmente ya está dividida en subgrupos donde participan cada una de las familias propietarias del holding. Podría igualmente ser la solución para empresas como Imsa. En este sentido consideramos que la diversificación no sólo representa una estrategia de sobrevivencia ante mercados cíclicos, competidos, etc., también es una estrategia de salvaguarda del patrimonio familiar.

Conclusiones

1) Respecto a **la empresa**, cuando ésta llega a su madurez (regularmente cuando arriba a la segunda o tercera generación), las opciones para continuar son renovarse, reciclarse o bien desaparecer (como negocio familiar o como empresa). Esta situación de cambio generacional y continuidad en un grupo de GER, coincidió con otra circunstancia de carácter macroeconómico: reconvertirse para poder integrarse a la competencia abierta o correr el riesgo de ser absorbidas. Entre las GER, que bajo un escenario complejo transitaban en la década de los 90 hacia una madurez renovada conservando, hasta ahora, la estructura de holding están: a) las empresas que mantienen un perfil diversificado: Alfa e Imsa. La primera está en el proceso de

⁴⁸ A la lejanía podemos suponer que la separación patrimonial y administrativa de las entidades que nacieron de Cervecería Cuauhtémoc, fue un factor que redujo los riesgos para sobrevivir como empresas familiares ante la severa crisis de 1982. Un corporativo tan grande con una dirección centralizada y poco profesionalizada tal vez hubiera recurrido a la medida que hoy están tomando algunos grupos regiomontanos: la venta o cierre de algunas de sus empresas.

abandonar la siderurgia con la correspondiente disminución de tamaño, y la segunda reestructuró su portafolio hacia productos de mayor valor agregado; b) las que siguen un esquema de especialización: Cemex y Femsa. La cementera integró tecnología informática (TI) a la producción-circulación de un producto maduro, y la otra se consolida como empresa de bebidas; y c) las que presentan problemas críticos: Vitro y Cydsa. La primera busca salir de su crisis interna retornando gradualmente hacia la especialización en su negocio principal, en tanto que Cydsa está en proceso de quiebra.

2) En cuanto al *eje de propiedad*, aunque la tenencia de capital en manos de las familias ha disminuido, éstas siguen controlando los consejos de administración y dirigiendo las GER. En cuanto al predominio generacional, éste se ubica entre la segunda y tercera generación (aunque en la mayoría se mezclan distintas generaciones).

La madurez de las empresas a la vez genera mayores necesidades de capital, lo que remite a una disyuntiva propia de las EF: mantenerse como entidades privadas o abrirse al mercado bursátil. En el caso de las GER son más las que están inscritas en la bolsa (algunas desde finales de los sesenta), contra las que han optado por mantenerse como entidades privadas.⁴⁹ El porcentaje de acciones en la bolsa de las GER tradicionalmente ha sido reducido (entre el 15 y el 30%), aunque de avanzar la nueva ley de mercado de capital impulsada por el actual gobierno federal, el porcentaje mínimo forzosamente se incrementará, planteándose al mediano plazo un nuevo problema para las GER: reducir la tenencia y control familiar transitando a esquemas corporativos más cercanos al estadounidense, o salirse del mercado bursátil con lo cual cancelarían una importante fuente de recursos financieros.

Por lo pronto, en los años 90 fueron creadas figuras como los fideicomisos o grupos de control para salvaguardar el control del voto

⁴⁹ Las principales GER que cotizan son Alfa, Cemex, Femsa, Gruma, Imsa, Vitro, Savia, Cydsa; y las que están fuera son Proeza, Protexa (declarada en quiebra al finalizar 2003), Villacero y Xignux. A partir de las entrevistas hechas a algunos CEO respecto al ingreso a la Bolsa, las resistencias van desde las comentadas por los especialistas de Estados Unidos: no desear perder la privacidad en la toma de decisiones, ni en el flujo de información sobre la empresa, ni tener las presiones de rendimientos que la dinámica bursátil exige, etc. Pero otro aspecto relevante para el caso de México es lo pequeño que sigue siendo el mercado accionario, lo que resta incentivos para asumir los costos que implica convertirse en empresa pública.

ante el riesgo que representa para las EF la participación bursátil, así como la presencia de socios globales que en algunos casos ya son poseedores de importantes paquetes accionarios.

3) Sobre el *eje de la familia*, el aspecto central de este punto es el de la sucesión generacional. Hasta los años ochenta el procedimiento sucesorio en las GER era un asunto estrictamente familiar-patriarcal, más aun en los casos en que el designado fuera un elemento externo. Como vimos, esta dirección extrafamiliar fue la tónica en casi todos los corporativos durante el largo periodo de la ISI. El crecimiento de estas empresas y la ramificación familiar, sus relaciones diversas con capital y socios extranjeros, y las nuevas reglas que la globalización impone para la continuidad de cualquier empresa, han hecho que las principales GER asuman la necesidad de contar con una estrategia sucesoria profesional.

En el mismo tenor, la apertura económica del país y la estrategia exportadora de las GER, desde finales de los años 80, forzó a la transformación administrativa de las mismas, de tal manera que se generalizaron dos fenómenos: uno, la incorporación de consejeros independientes a los consejos de administración y dos, la centralización del poder (presidente del consejo y director a la vez), en miembros directos de la familia propietaria. El primer aspecto coincide con la tendencia mundial de descongestionar y transparentar una administración familiar mediante la consejería y auditoría independientes. En cuanto al segundo, aunque la mayoría de los directores generales muestra formación y experiencia de alto nivel, la concentración unipersonal del mando se aleja de las recomendaciones que los especialistas en el tema vienen haciendo acerca de la conveniencia de dividir el mando entre una dirección ejecutiva externa y un presidente del consejo de administración.

Bibliografía

ALBA, Carlos (1992), "Las regiones industriales y los empresarios de México", en Cristina Puga y Ricardo Tirado (coordinadores), *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, Ediciones El Caballito, México.

BASAVE K., Jorge (1996), *Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)*, El Caballito, México.

CASTAÑEDA, Gonzalo (1998), *La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Universidad de las Américas Puebla y Alter Ego Editores, México.

CERUTTI, Mario (2000), *Proprietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, Siglo XXI Editores, México.

GINEBRA, Joan (1997), *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, Panorama, México.

GERSICK, Kelin, John Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg (1997), *Empresas Familiares. Generación a generación*, Mc Graw Hill, México.

LANSBERG, Ivan (1999), *Succeeding Generations: realizing the dream of families business*, Harvard Business School Press, USA.

LEFF, Nathaniel (1978), "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Group", en *Economic Development and Cultural Change Review*, Vol. 26, 4, US

LLANO CIFUENTES, Carlos (1994), *El nuevo empresario en México*, Nacional Financiera-Fondo de Cultura Económica, México.

MELGAR PALACIOS, María de Lourdes (1992), "Economic Development in Monterrey: Competing Ideas and Strategies in Mexico", PhD thesis, Massachusetts Institute of Technology, United Sates.

NEUBAUER, Fred y A. G. Lank (1998), *The Family Business, its Governance for sustainability*, MacMillan Press LTD, England.

PALACIOS HERNÁNDEZ, Lylia (2003), "Flexibilidad laboral y gran industria de Monterrey", en Mario Cerutti, *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Trillas-UANL, México.

CUADRO 1. Tenencia accionaria en un grupo de GER que cotiza en la BMV. 2001

Grupo y porcentaje de poder de voto familiar	Principales familias propietarias	Otros accionistas o fideicomisos familiares relevantes
ALFA (48%)	Familias de: -Margarita Garza Sada de Fernández -Dionisio Garza Medina -Armando Garza Sada -José Calderón Ayala -Bernardo Garza Sada -Roberto Garza Sada -Lorenzo Garza Sepúlveda (+) y -Rafael R. Páez	El 25.6% de las acciones en circulación mediante un Fideicomiso en Nacional Financiera, S.N.C.
CEMEX /a	La administración ejecutiva y directores y sus familiares directos poseen colectivamente el 6.49% aproximadamente de las acciones en circulación.	BMV: CPO's NYSE: ADS y ADW
CYDSA (54.6%)	Familia González Sada	Banpais, S.A. (10.4%) Nacional Financiera, S.N.C. (7.9%)
FEMSA (54.6%)	Familias de: -Eugenio Garza Lagüera -José Antonio Fernández -Juan Carlos Braniff Hierro -José Calderón Sr. - Consuelo Garza de Garza -Max Michel Suberville - Alberto Bailleres	Capital International Inc.: (3.5% de la clase B y 30% de otras series) En Estados Unidos: 2,650 accionistas tenedores de ADS
IMSA (57.55%)	Familias de: -Fernando Canales Clariond -Marcelo Canales Clariond -Susana Canales de Odriozola -María del Consuelo Canales de Valdés (28.77%) -Eugenio Clariond Reyes -Ninfa Clariond Reyes -Santiago Clariond Reyes -Benjamín Clariond Reyes -José Gerardo Clariond Reyes -María Clariond de de la Garza (28.77%)	Portafolio de acciones no preferentes de las dos familias (26.40%)
VITRO b/	- Adrián Sada Treviño (5.97%) - Ma. Nelly González de Sada (6.76%) - Adrián Sada González (5.32%) - Federico Sada González (5.28%)	Fideicomiso de Plan de Pensiones (14.18%)
SAVIA c/	-Alfonso Romo Garza (54%) -Alejandro Garza Lagüera (17%) -Juan Romero Huxley (10%)	

Fuente: BMV, informes anuales 2001.

a/ La información aparece despersonalizada y desagregada entre las subsidiarias, pero deja claro que: "Salvo los CPO en fideicomiso y las acciones, y CPO en propiedad de nuestras subsidiarias, nosotros no tenemos información de que alguna persona posea más del cinco por ciento de cualquier clase de nuestras acciones con derecho a voto. No estamos directa ni indirectamente controlados por otra sociedad o por un gobierno" (BMV: Cemex 2001)

b/ Sin exhibir el porcentaje, declaran tener el control del voto.

c/ Empresa no familiar