

# Las empresas familiares catalanas, chilenas y mexicanas: una comparación

Marisol Pérez Lizaaur  
Universidad Iberoamericana  
marisol.perez@ibero.mx

*Resumen: Mediante la metodología de la antropología social, es decir, la comparación de la información de campo y la documental<sup>1</sup>, este artículo intenta responder a la pregunta de por qué algunos negocios o empresas familiares se transforman en organizaciones y otros no. En el campo, los datos fueron obtenidos con el apoyo de la observación participante y de entrevistas formales e informales en Cataluña, Chile y el centro de México. Para responder a la anterior pregunta con datos empíricos, cabe señalar que las empresas familiares, sin importar la región en la que operen, muestran patrones comunes de operación, organización y desarrollo, así como también características regionales y étnicas que las distinguen y condicionan su desarrollo. A través de la descripción de las formas de control de la propiedad, la herencia, la sucesión y la operación de doce empresas familiares, así como de las relaciones de la vida cotidiana de los dueños con sus empresas, este trabajo pretende acercarse a las formas de reproducción de las élites empresariales catalanas, chilenas y mexicanas.*

*Palabras clave: Empresas familiares, organizaciones empresariales, Cataluña, Chile, México, élites empresariales.*

*Abstract: Using a social anthropological methodology, that is, by comparing information from field work and from documentary sources, this article aims to answer the question as to why so some family businesses turn into organisations when others do not. The field data were obtained with through participant observation and formal and informal interviews in Catalonia, Chile and central Mexico. To answer the question with empirical data, the study found that family businesses, regardless of the region in which they operate, share common patterns in the way they are operated, organized and developed, as well as regional and ethnic characteristics that distinguish them and condition their development. The article describes the ways in which twelve family businesses control issues such property, inheritance, succession, business operations and the daily relations between the business owners and their businesses. The aim is to determine forms of reproduction among Catalan, Chilean and Mexican business elites.*

*Keywords: Family businesses, business organisations, Catalonia, Chile, Mexico, business elites.*

---

<sup>1</sup> Esta investigación fue posible gracias al apoyo de la Universidad Iberoamericana de México, la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, la Fundación Carolina de España, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Departamento de Antropología de la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona, España, donde recibí el gran apoyo del Dr. Joan Josep Pujadas.

## Introducción

El interés por estudiar las élites empresariales surgió a raíz de un estudio sobre una familia de empresarios de la Ciudad de México (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006). Este trabajo mostró que los empresarios líderes del llamado “milagro mexicano” de la primera mitad del siglo xx tenían una ideología y forma de operación empresarial que no se correspondía con la ideología capitalista clásica, orientada a la reproducción del capital, descrita por autores como Weber (1958), Marx (1959) o Adam Smith (2009), sino que su interés principal era la reproducción familiar.

Esta normatividad cultural estaba atada a una partición del capital en cada generación, lo que impedía la capitalización requerida para competir con las grandes corporaciones, altamente capitalizadas, que proliferaron en México a partir de la II Guerra Mundial. A raíz de este fenómeno surgieron preguntas acerca de las razones por las que esto ocurría y si era privativo de México. La antropología económica muestra que el modo de producción capitalista, aunque dominante en el mundo actual, no es universal y que las maneras y razones de cómo y por qué los seres humanos trabajan y acumulan o no riqueza cambia de sociedad en sociedad. Asimismo, señala que estas formas de proceder en lo económico están muy relacionadas con la organización social, los conceptos sobre bienes y riqueza, y su interrelación con otros modos de producción, especialmente el capitalista. Así, se buscó la posibilidad de investigar qué ocurría en otras partes del mundo y, con la metodología de la etnología, comparar fenómenos sociales y culturales semejantes, con la finalidad de distinguir diferencias y patrones que permitieran generar ciertas explicaciones (LeClair, 1968; Palerm, 1980, 1987; Wolf, 1982; Robertson, 2003; Batteau, 2009).

## Las empresas familiares, las familias y el sistema mundial

En las sociedades llamadas tradicionales la actividad económica está profundamente enraizada en la vida familiar. En las sociedades capitalistas modernas se supone que ambas actividades deben estar separadas. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que ambas esferas, aun en sociedades capitalistas modernas,

están altamente entreveradas. La empresa familiar es precisamente uno de los espacios sociales en donde puede apreciarse esta interrelación.

Las familias, conformadas de muy distintas maneras, buscan su reproducción económica mediante el trabajo de sus miembros. Algunas crean negocios familiares que con el tiempo pueden transformarse en empresas controladas económicamente por ellas y en las que trabajan sus integrantes. Los negocios pueden convertirse en empresas, condicionados por factores tanto internos como externos (Serna, 2003). Los internos son las formas específicas de organización de las familias y de las empresas; los externos, los procesos sociales, políticos y económicos externos a ellas y que condicionan su quehacer.

Asumo que las empresas son organizaciones<sup>2</sup> cuyo objetivo es obtener beneficios a través de la producción de bienes o servicios (Pérez Lizaur, 1994: 11). Según N. Luhmann (2010), las organizaciones son procesos concatenados de toma de decisiones que buscan su reproducción<sup>3</sup> y son características de la modernidad.

Como las empresas son organizaciones creadas para cumplir objetivos, requieren un creador o fundador, así como alguien que se ocupe de las decisiones de innovación, adaptación y cambio. Estas decisiones corresponden al rol empresarial. Por otro lado, también requieren, para su supervivencia, decisiones orientadas a su institucionalización y control. Estas corresponden a la función gerencial. En este trabajo considero que un empresario es un actor que aprovecha las oportunidades del entorno para obtener ganancias, para lo cual crea negocios que posteriormente pueden convertirse en empresas, dependiendo del juego de muchos factores (Pérez Lizaur, 1994: 16-17).

Según las ciencias de la administración, una empresa familiar es controlada financieramente por la familia, en ella trabajan algunos de sus integrantes y, sobre todo, a diferencia de las corporaciones, su vida no es independiente de la familia. La historia económica muestra que existen una infinidad de empresas familiares en todo el mundo que se han convertido en grandes organizaciones condicionadas por una gran variedad de factores políticos, económicos, sociales y culturales. Inclusive, según Luhmann, las empresas familiares pueden operar

---

<sup>2</sup> Por regla general, el control de la propiedad de las organizaciones es por medio de acciones y su gestión se realiza en forma profesional.

<sup>3</sup> Autopoiesis.

como organizaciones<sup>4</sup> siempre y cuando funcionen como tales y el control del capital se encuentre bajo el control de una familia. Y un aspecto interesante, desde el punto de vista de la sociedad actual, es que muchas de estas organizaciones, inclusive familiares, se han convertido en los agentes de los llamados procesos de globalización (Chandler, 1977; Sklair, 2001; Fridenson, 2009: 22; Instituto de la Empresa Familiar, <<http://www.iefamiliar.com/web/es/>>; Luhmann, 2010; Jones y Zeitlin, 2009; Landes *et alii*, 2010). De ahí la pregunta que se tratará de contestar en este trabajo de por qué algunos negocios o empresas se transforman en organizaciones y otros no.

Pero ¿qué es una familia? La literatura antropológica señala que existen tantos conceptos sobre ella como sociedades y culturas. Aquí, entenderé como familia al grupo de personas que socialmente se reconocen como familia. Estas personas pueden o no habitar en la misma unidad doméstica, según sea una familia nuclear o extensa. Y son clasificadas conforme a criterios de patrilinealidad, matrilinealidad o bilateralidad, lo que significa que pueden o no reconocerse como parientes aquellos del lado paterno, materno o de ambas líneas. Hay sociedades en las que los parientes se reconocen a través de las generaciones y que conforman linajes; hay otras en las que solamente se reconocen como parientes los integrantes de dos o tres generaciones. Al parecer, todos los grupos humanos tienen reglas a través de las que se pasan ciertos bienes, dones, símbolos, prestigio, nombres, relaciones sociales, etc., de una generación a otra. Según Thompson (2009), algo común entre todos los grupos humanos es el procurar, hasta donde sea posible, la posición social de los descendientes culturalmente reconocidos a través de la herencia. Sin embargo, estas reglas cambian de sociedad en sociedad y a través de los años. Hoy día, en casi todas las naciones existen códigos civiles que regulan la herencia y que son generalmente aceptados por sus ciudadanos. Sin embargo, también existen códigos y normas determinados culturalmente que caracterizan a los distintos grupos sociales.

En las comunidades indígenas y campesinas del centro de México, a través de la herencia de la tierra, por lo general patrilineal, se busca asegurar la pertenencia a la comunidad y la independencia económica de las unidades domésticas de los hijos (Robichaux, 2002). Entre la élite empresarial ocurre algo semejante, es decir, se busca asegurar la permanencia de los hijos en el grupo

---

4 Ejemplos de ello en España son Banco Santander e INDITEX (ZARA) (Hernández *et alii*, 2012), o Bimbo en México.

de origen, así como la independencia económica y de poder de las unidades domésticas de los hijos varones (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006). En ambos casos, esto ha implicado la subdivisión de la propiedad en cada generación. Entre los campesinos de la Cataluña Vieja se buscaba preservar a través de las generaciones la existencia de la casa o masía, como patrimonio de la familia, con el mecanismo de la herencia al *hereu* o hijo mayor, quien heredaba esta responsabilidad y también la de repartir parte del patrimonio familiar mediante ciertos legados instituidos por los padres (Barrera González, 1991). Esta institución fue adaptada y transformada por las nuevas élites industriales catalanas, las cuales, condicionadas por las leyes de herencia igualitaria, buscaron nuevos mecanismos como el de reconocer las “acciones” como una forma de acceso y transmisión del patrimonio familiar, generalmente constituido por una empresa (McDonogh, 1986). En Chile, tras la abolición de las leyes de mayorazgo en el siglo XIX, la élite tradicional ha heredado de forma bilateral e igualitaria, cuidando de preservar a través de las generaciones tanto la integración de la familia como la del patrimonio, conformado por grandes propiedades rurales o *fundos* (Stabili, 2003).

Sin embargo, los patrones de organización social y de integración de las familias se han modificado a través de los años, al igual que la conformación del patrimonio. En México, cada vez más aparecen distintas formas de conformación de las unidades domésticas, así como mujeres que heredan al igual que los hombres (Robichaux, 2002). En cuanto a Chile y Cataluña, las familias han cambiado notablemente su estructura y composición, así como su forma de reproducción a través del tiempo (Roigé y Bestard, 2009; Pérez Lizaur y Gobantes, 2010; Valdés y Valdés, 2005).

La red de parientes, las relaciones sociales asociadas y el prestigio de pertenecer a una familia o comunidad determinada conforman el capital social familiar. Y este capital es uno de los principales recursos de las empresas familiares (Hanono, 2007).

Por lo que se refiere al entorno en el que ocurren estos procesos, Eric Wolf, en la introducción al libro *Europe and the People Without History*, señala que “la historia de la humanidad constituye una totalidad de muy diversos procesos interconectados”<sup>5</sup>. Por una parte, el sistema mundial condiciona las formas políticas, económicas y sociales que dan pie a la aparición de oportunidades y con-

5 Traducción de la autora.

dicionamientos de orden económico, y, por otra, los diversos grupos humanos y las personas que los integran se organizan de muy diversas maneras para afrontar dichos procesos (Wolf, 1982: 3). Estas condiciones del entorno implican que las oportunidades y los condicionamientos para realizar negocios cambian según los tiempos y ciertos factores estratégicos. Dicho en otras palabras, los tipos de negocio exitosos están muy condicionados por procesos históricos muy ligados con el sistema mundial. Es decir, las oportunidades generadas por las interrelaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas características de cada época y región van dando pie a que aparezcan y desaparezcan empresarios, empresas, organizaciones y élites empresariales con distintas características (Palerm, 1998; Wolf, 1982; Fridenson, 2009)<sup>6</sup>.

El concepto de élite ha sido ampliamente discutido. En este trabajo, siguiendo a Nutini (1995: 14-15), basado en Aron (1966), considero como élite a “todos aquellos que en diversas actividades tienen una alta posición en la jerarquía social, es decir, aquellos que ocupan cualquier posición privilegiada, bien sea en términos de capital o prestigio”<sup>7</sup>. Sobre la base de esta amplia definición, en este artículo considero como “élite empresarial” a todos aquellos individuos y a sus familias involucrados en actividades empresariales a través de las cuales han logrado acumular riqueza y/o prestigio (Fridenson, 2009: 14).

Desde el punto de vista de lo que se hereda, los conceptos de patrimonio y de su conformación han experimentado grandes modificaciones, tal como señala Thompson (2009) que ocurrió en Inglaterra: no era lo mismo heredar un pedazo de tierra para cultivar con las tecnologías tradicionales que otro, aunque más pequeño, con acceso a tecnologías modernas. Lo mismo ha ocurrido en las regiones y los grupos sociales estudiados en este artículo. No es lo mismo heredar una gran masía, fundo o hacienda durante el siglo XIX que un negocio o empresa en el siglo XXI.

Ahora bien, ¿qué implican estos conceptos de familia y herencia para los procesos de evolución de un negocio hasta convertirse en organización o desaparecer? A partir de la información obtenida en forma documental y de campo, en este artículo sugiero que el concepto de familia de las élites empresariales

---

6 Un ejemplo muy interesante es la aparición de las haciendas en México como consecuencia de la inserción del país, como productor de plata, en el sistema mundial (Palerm, 1980).

7 Traducción de la autora.

incide en las modalidades de la herencia, el control del capital y la sucesión de las empresas familiares.

## Metodología

Con la finalidad de responder las preguntas planteadas a raíz del trabajo de investigación sobre una familia de la élite empresarial en México (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006), pensé en la posibilidad de realizar investigación de campo y documental sobre las empresas familiares de otros países, en cierta forma semejantes a México, pero al mismo tiempo con economías y desarrollos políticos distintos. Así las cosas, gracias al apoyo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile y del Departamento de Antropología de la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona y al financiamiento de la Universidad Iberoamericana, la Fundación Carolina de España y la CONACYT, se presentó la oportunidad de realizar investigación de campo en Chile y en Cataluña.

Pero una cosa es la posibilidad de realizar trabajo de campo en alguna sociedad distinta de la propia y otra, muy diferente, es la posibilidad real de hacerlo en el seno de las empresas. A diferencia de las comunidades campesinas e indígenas, tradicionalmente estudiadas por los antropólogos, el acceso a las empresas, especialmente para su investigación, es muy difícil.

¿Qué significa para un antropólogo ingresar en el grupo estudiado? En este caso, y no considero muy distinto el quehacer de un antropólogo en otro tipo de comunidades, lo primero es activar las redes a través de alguna relación con las élites empresariales chilenas y catalanas<sup>8</sup>. A través de ellos fue posible establecer contactos que operaron como las puertas de entrada a grupos sociales difícilmente accesibles para un antropólogo ajeno a ellos. En segundo lugar, el trabajo previo con la élite empresarial mexicana y sus empresas sirvió como muestra del respeto hacia su actividad. Este punto es importante, ya que usualmente las élites empresariales tienen una imagen del antropólogo como alguien crítico con su actividad. Un punto que sí difiere de lo que hasta la fecha hemos hecho los antropólogos en comunidades que consideramos “distintas” —es decir, pobres o indígenas— fue el negociar con claridad para qué y cómo se em-

---

8 Agradezco profundamente a Teresa Gurza, Larissa Adler, Marcelo Arnold, Margarita Tirado, Manuel Castañón, Pablo Ortúzar, Joan Josep Pujadas, Montserrat Soronellas, Rosi Salcedo y César Navarro el apoyo recibido en Chile y Cataluña.

plearía la información obtenida<sup>9</sup>. Sobre la base de este tipo de acuerdos, en este artículo se ha procurado evitar nombres de familias, empresas y localidades. Solamente se emplean aquellos que ya han sido publicados.

El tema alrededor del cual se inició el acercamiento con estos grupos fue la relación entre la empresa y la familia: la historia de la empresa y la genealogía familiar. En ningún caso, salvo que el entrevistado lo mencionara, se tocó el punto de los ingresos y las ganancias. En muchos de los casos, esta primera relación abrió las puertas de las casas y la acogida familiar. Desde el punto de vista de la información obtenida, ello significó que no es constante para cada empresa estudiada, ya que en algunos casos se obtuvo información sobre la empresa y la familia y en otros, no. Desde el punto de vista de la metodología cuantitativa, esta situación resta credibilidad al trabajo; sin embargo, recuerdo al lector que este es un trabajo de orden cualitativo que busca procesos e interrelaciones entre sistemas, no su corroboración cuantitativa.

El tiempo en el campo en los distintos lugares es una condición básica para garantizar la calidad y cantidad de la información obtenida. En Chile tuve la oportunidad de estar durante tres períodos: dos de un mes en 2007 y 2009, y un tercero de quince días en 2012, lo cual permitió establecer contactos estrechos con los informantes que se reflejan en la riqueza de la información. Durante estas estancias en campo se obtuvieron datos sobre diez empresas familiares. En Cataluña fue una estancia de mes y medio en 2010, durante la cual se obtuvo información de cinco empresas.

Para finalizar esta sección, es importante mencionar cómo se obtuvo la información sobre las empresas mexicanas. Como se desprende de los trabajos de Flavia Derossi (1972), Mario Cerutti (1992), Linda Hanono (2007), Guadalupe Serna (2003), Luis Alfonso Ramírez (1994) y los míos (2005, 2006, 2010 y 2008), en México no se puede hablar de una élite empresarial, sino que existen muchas dependiendo de la región en que operan y el origen étnico de los empresarios. Por dichas razones, en este caso el artículo se centrará en familias empresariales del centro de México, principalmente en la información publicada en trabajos de Pérez Lizaur (2010) y su grupo de investigación, así como en la que se ha ido obteniendo en documentos y en el campo.

---

<sup>9</sup> En uno de los casos, el primer contacto con la familia fue con su abogado, quien negoció el tipo de información que podría manejar, inclusive el nombre de familia a emplear. A partir de ello, y asegurando a mis informantes mi respeto hacia ellos, su actividad y su país, entré con seguridad.

A continuación, ordenado por países, se presentará un pequeño resumen de la historia del país o región estudiada, destacando las características de sus procesos de inserción en el sistema mundial. Posteriormente, se explican cuatro historias de empresas familiares, destacando para cada una de ellas las relaciones entre su historia y la historia nacional, así como las relaciones entre empresa y familia y las formas de herencia y sucesión. Su selección fue realizada sobre la base de la calidad de la información disponible, pero procurando que, hasta donde fuera posible, fuesen representativas de la información en general. Como punto de comparación, en cada región o país se incluye un caso de empresa familiar no perteneciente a familias de élite. En la parte final del artículo se presentan ciertas conclusiones derivadas de la comparación de la información presentada.

## Familia y empresa en Cataluña

Como señala McDonogh (1986: 16), la historia de Cataluña no se puede entender sino dentro de la dialéctica entre la autodeterminación nacionalista (catalana) y su relación con el Estado español, con los conflictos inherentes a ella. Partiendo principalmente del autor antes mencionado (pp. 14–31), se presenta un resumen de la historia catalana con la finalidad de comprender el marco en el que se desarrollan las empresas.

Cataluña pasó a formar parte a finales del siglo xv de un reino que, bajo la monarquía común de los reyes católicos, aunaba los diferentes reinos peninsulares, con la excepción de Portugal. Tales territorios, aun siendo gobernados por un mismo rey, mantuvieron sus propias leyes y cortes varios siglos más. Así, por ejemplo, no fue hasta el siglo xviii que el Reino de España, tras la supresión de la Generalitat y las cortes catalanas, permitió a los comerciantes e industriales de Barcelona explotar las oportunidades económicas que representaba el Nuevo Mundo. A principios del siglo xix, la experiencia adquirida y la prohibición de importación de bienes de algodón terminados contribuyeron a que los comerciantes e industriales catalanes desarrollaran una pujante industria textil, así como un sistema bancario y una red interna de comunicación ferroviaria. El desarrollo industrial catalán, al margen de los problemas económicos del resto de la península, prosiguió con los altibajos del mercado mundial hasta los inicios de la Guerra Civil (1936). Tras la guerra, a pesar de su orientación nacionalista catalana, las familias de los industriales se aliaron con el Gobierno del general Fran-

co frente a las demandas de la clase obrera, los sindicatos y el renacer catalanista. Durante el franquismo los grandes capitales catalanes migraron a Madrid y la élite tradicional perdió prestigio y poder regional. Al mismo tiempo, una nueva élite de comerciantes e industriales locales surgía con el apoyo del Gobierno central, apoyo basado principalmente en sus relaciones familiares y personales con el dictador (Fernández Clemente, 2008: 66). Tras la muerte de Franco en 1975 y la reinstauración de un régimen democrático, las reivindicaciones catalanistas se incrementaron. A partir de la incorporación de España a la Unión Europea se aceleró la modernización, la apertura del país a los mercados internacionales y la afluencia de grandes flujos de capital extranjero (De la Dehesa, 2010: 443), invertidos principalmente en comunicaciones y telecomunicaciones. En este escenario, según Fernández Clemente (2008: 79), “Madrid (30,7%) y Cataluña (23,1%) concentran más de la mitad de las 5.000 mayores empresas (el 53,8%) de España”. Durante la democracia se ha producido un cambio en las relaciones de poder entre el Estado y la antigua élite, ya que los partidos en el poder se han aliado con los grandes empresarios, especialmente de los sectores de las finanzas, la energía y las telecomunicaciones, para favorecer a sus empresas. Una característica de esta alianza ha sido que los empresarios han creado *lobbies* desde los que negocian las políticas más adecuadas a sus intereses (2008: 73)<sup>10</sup>. Este cambio se ha visto acompañado de un “descenso muy fuerte en las inversiones extranjeras”. España ha pasado de ser receptora directa neta de capital a ser una gran inversora exterior<sup>11</sup>. Se estima que más del 65% del total de empresas son familiares (Tapies, 2005), las cuales, según el Instituto de la Empresa Familiar, generan el 16% del PIB. Asimismo, un 62% de estas cuenta con más de 1.000 trabajadores, un 17% cotiza en bolsa y un 34% opera en los cinco continentes. Según la misma fuente, la media de antigüedad de las empresas es de 75 años (<[http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_ief.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_ief.html)>).

10 En este proceso destaca la creación del Instituto de la Empresa Familiar en 1992. Tiene 36 cátedras en distintas universidades, incluyendo algunas de Barcelona, en las que trabajan 200 profesores. Al parecer está muy vinculado al Opus Dei.

11 En Chile, el decir popular es que el país ha vuelto a ser propiedad de los españoles. Según cifras oficiales de 2010, el 25,9% de la inversión extranjera proviene de los EE. UU. y el 18,7%, de España. En México, España se convirtió en 2012 en el segundo país con mayor inversión directa, después de los EE.UU. <<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>>; <[http://chili.nlabassade.org/binaries/content/assets/postenweb/c/chili/nederlandse-ambassade-in-santiago-de-hile/import/producten\\_en\\_diensten/economie\\_en\\_handel/aanbestedingen\\_en\\_kansen\\_in\\_chili/presentaties-van-de-foreign-investment-committee-van-chili-over-kansen-en-investeren-in-chili-2011/foreign-direct-investment-figures-of-countries](http://chili.nlabassade.org/binaries/content/assets/postenweb/c/chili/nederlandse-ambassade-in-santiago-de-hile/import/producten_en_diensten/economie_en_handel/aanbestedingen_en_kansen_in_chili/presentaties-van-de-foreign-investment-committee-van-chili-over-kansen-en-investeren-in-chili-2011/foreign-direct-investment-figures-of-countries)>.

## Los empresarios y sus empresas

La compañía más antigua es una empresa textil, creada en 1902, que llegó a tener 250 obreras en la época franquista. Con una producción orientada desde siempre al mercado nacional, actualmente cuenta con unas 100 obreras, originarias del pueblo donde está la fábrica, “que ganan muy poco, alrededor de 1.000 euros mensuales”. Se han especializado en una serie de productos, “de calidad, no como los mismos productos hechos en China”, para el mercado regional y nacional, para lo cual han tenido que adentrarse en el mundo del diseño. El control de las acciones y la dirección de la empresa van ya por la tercera generación: la fundadora la legó a sus dos hijos, quienes trabajaron en ella bajo las órdenes del primogénito, mientras que a la hija le legó dos masías<sup>12</sup>. El primogénito, que habita en la ciudad de Reus, cercana al pueblo donde está la fábrica, tuvo seis hijos, tres mujeres y tres hombres. El hijo mayor se formó como ingeniero en la misma universidad que su padre para sucederle como director, pero ambos se pelearon. Actualmente, la propiedad es del padre y la directora es la mayor de las hijas. En la fábrica trabajan cinco de los hijos, tres de los cuales en la dirección, junto con el padre. Los hijos del hermano menor, ya muerto, no quieren trabajar en la empresa, si bien la viuda vive de sus dividendos.

La segunda empresa que analizaremos se creó a finales de la época franquista y produce productos con diseños innovadores. Si bien al principio se orientó al mercado nacional, actualmente vende en Europa y Brasil. Produce entre China y España con mano de obra barata obtenida en las cárceles. Su fundador y dueño es catalán. Aunque vive y trabaja en Madrid, mantiene relaciones muy estrechas con su pueblo de origen y Barcelona, donde reside su familia. Tiene dos hijos: un administrador de empresas que trabaja con él y una diseñadora.

La tercera empresa fue creada para exportar y hoy día produce *commodities* para el mercado europeo y Brasil. Fundada en la década de 1980, su dueño repartió en la década de 1990 las acciones de la empresa entre su esposa y sus tres hijos, dos hombres y una mujer que viven y trabajan en Barcelona. La donación fue igualitaria, con una “legítima”<sup>13</sup> para el hijo mayor, que es el director. En la empresa trabajan el hijo mayor y la hermana, que es diseñadora. La dirección está formada por los hermanos y su madre, pero el director no la reúne “por-

---

12 Grandes casas familiares de campo.

13 La legítima es una cantidad que se da a alguno de los herederos por voluntad específica del testador.

que le gusta tomar las decisiones solo". La clave de la empresa son el diseño y la logística. Produce en Vietnam<sup>14</sup> y en Barcelona diseña, monta, distribuye y vende los productos<sup>15</sup>, basándose en programas logísticos muy elaborados y con mano de obra de Europa del Este.

La cuarta empresa es un taller de carpintería que produce artículos de diseño para casas y edificios de la región. Fue creada durante la época franquista por un carpintero que fabricaba en línea para grandes construcciones. Su dueño producía personalmente con el apoyo de cinco obreros. Repartió sus propiedades en vida: al hijo le dio el taller y a la hija una masía. El hijo dio un giro al taller, que actualmente produce puertas y muebles de diseño mediante maquinaria con tecnología punta que pudo comprar gracias a programas de apoyo a las pymes promovidos por la UE. En el taller trabajan cinco obreros de Europa del Este, ya que a los locales no les interesa un trabajo de este tipo<sup>16</sup>.

Las cuatro empresas estudiadas, especialmente la textil más antigua, aprovecharon el desarrollo del mercado local durante el franquismo, si bien han experimentado una mayor expansión a partir de la incorporación de España a la UE. Por otro lado, han dependido para su desarrollo de la mano de obra barata de los países de Asia y de la inmigración de Europa del Este. Las cuatro aparecen operadas de acuerdo con las políticas y los reglamentos de la UE, y una mirada inocente lleva a una primera conclusión de que en todas ellas se da una separación entre la empresa y la familia, tal como plantean los manuales de administración y los reglamentos y las políticas de la Unión Europea<sup>17</sup>. Sin embargo, un análisis más profundo muestra algo distinto. En todas, el padre tiene la autoridad en ambas esferas. En la familia la empresa es considerada como el patrimonio de todos los miembros, aunque aparentemente esté muy claro que cada integrante tiene acciones o bienes inmuebles de forma personal.

---

14 Según uno de mis informantes, un diseñador de ropa descendiente de una familia textil tradicional de la élite, la búsqueda de mano de obra barata en otros países ha provocado que se pierda la tradición del conocimiento productivo en Cataluña. Para él, es un problema que tendrán que afrontar cuando el coste de la mano de obra en los países en donde actualmente producen ya no sea atractivo.

15 Su cifra anual de ventas, en 2010, era de 18 millones de euros.

16 Durante el trabajo de campo encontré que en toda España hay inmigrantes de Europa del Este, muy capacitados, y de África y Oriente Medio, con menor cualificación y una cultura muy distinta de la local. Los empresarios prefieren a los primeros "porque eso de la religión los hace muy distintos". Todos trabajan con seguridad social, con sueldos que oscilan entre los 900 y 1.000 euros.

17 Véanse los documentos relativos a las empresas familiares de la Unión Europea en: <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/et0001\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/et0001_es.htm)>; <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm)>.

Así, se pretende legar este patrimonio a las siguientes generaciones, tal como se heredaba la masía entre los campesinos de la Cataluña Vieja (Barrera González, 1991).

En el caso de la familia dueña de la empresa textil más antigua, con una mujer de directora, lo que no es común en España (Fernández Clemente, 2008: 80), el padre, que a su vez es heredero en tercera generación por vía paterna, se ha negado a repartir las acciones entre sus seis hijos “para conservar el control”. En ese contexto surgen conflictos entre el padre controlador y los hijos, que consideran que el padre debería repartirlas<sup>18</sup>. Especialmente, la hija directora lamenta que el padre no la haga partícipe de la propiedad, que no le proporcione su “legítima” y que siga esperando que regrese el *hereu*, y todo ello a pesar de que ella está desempeñando con éxito su papel como directora, gracias a lo cual asegura el bienestar de todo el linaje<sup>19</sup>. Esta situación ha generado conflictos entre los hermanos y con los primos, que no trabajan en la empresa. En la familia dueña de la empresa de *commodities*, el padre está enfermo y el hijo mayor ha tomado las riendas de ambas esferas y tiene roces con el “segundón” (Barrera González, 1991), quien no trabaja en la empresa, aunque recibe dividendos de ella. Dicho en otras palabras, en ambos casos aparece claramente, a pesar de que los padres se han sujetado a lo dictado por la ley, una tendencia a favorecer al hijo mayor como *hereu*, tal como dicta la tradición.

Otro espacio en donde se observa la supervivencia de la tradición frente a la legalidad imperante es alrededor de la posición del padre. De acuerdo con la legislación de la Unión Europea, los directores, sean fundadores o no, se tienen que jubilar a los 65 años. En los tres casos de empresas heredadas, el padre se retiró de la dirección a dicha edad, según la ley. Según un consultor de empresa, la Unión Europea promueve estas políticas para abrir el empleo a las nuevas generaciones y favorecer los cambios tecnológicos. Para asegurarse de que lo hagan, se da un subsidio a la empresa que lo lleva a cabo. Pero una cosa es la ley y otra, la tradición. En la empresa textil más antigua, el padre conserva un

18 La ley española no obliga al reparto en vida de la propiedad, sino su transmisión igualitaria. Pero, igual que en Chile, los impuestos de herencia son muy altos y los padres optan por “donar” en vida, que es más barato desde el punto de vista fiscal. Esta costumbre genera en España expectativas entre los hijos.

19 El linaje es “un grupo que desciende de una misma línea cuyos miembros trazan su ancestro de uno conocido y que conocen sus conexiones genealógicas con ese ancestro” (Keesing, 1975: 31). Su profundidad en el tiempo varía de acuerdo con la cantidad de generaciones que pueden reconocerse genealógicamente y de su segmentación interna.

despacho privado, donde asiste dos veces por semana, “a comer con sus hijos”. Al llegar, hijos y empleados lo tratan como el jefe. Y él forma parte activa del consejo de administración.

En la carpintería, el hijo es el jefe, aunque vela por su hermana, sus hijos y sobrinos, pero, sobre todo, por sus padres, que habitan la casa contigua al taller. Allí, el padre ocupa el escritorio importante en el despacho de la dirección, mientras que el hijo tiene uno más pequeño, donde están los ordenadores desde los que realiza los diseños y maneja el taller. Según el carpintero, su padre es su respaldo y solamente tiene asignadas algunas pequeñas tareas en el negocio como contestar al teléfono y ocuparse de la mensajería. Según ellos, “tienen mucho cuidado de que no trabaje, por temor a los supervisores”<sup>20</sup>.

La que más llama la atención es la empresa de *commodities*, la más moderna y mayor de las cuatro estudiadas. En ella, el padre se retiró y muy poco después enfermó de Alzheimer. El hijo mayor, como director, recibió una “legítima”, es decir, una compensación por ser el director, tal como explican González Barrera (1991) y McDonogh (1986) que es habitual en las familias tradicionales catalanas. Contrató a su hermana como diseñadora y, aunque teóricamente la madre y sus tres hijos y un socio son miembros del consejo de administración, en la práctica es él quien maneja y opera la empresa totalmente a su criterio. Y tal como marcan los antiguos preceptos culturales catalanes (Barrera González, 1991), el director, quien se precia de moderno, como buen hijo mayor, o *hereu* (heredero), está, junto con su mujer, constantemente pendiente de sus padres, que viven muy cerca.

En las tres familias con empresas heredadas, la madre de los directores es quien se encarga de mantener la unidad y dirimir y suavizar los conflictos familiares. Ellas están pendientes de los hijos y nietos, a quienes cuidan para que sus hijas trabajen. Además, organizan fiestas y comidas familiares, rituales que promueven la unidad familiar (Adler y Pérez Lizaur, 2006).

En los tres casos de las empresas heredadas, la propiedad íntegra de la empresa se ha transmitido de generación en generación como se transmitía el patrimonio de la masía entre los agricultores de la Cataluña Vieja. Es decir, velando por la integridad del patrimonio como algo distinto de la familia, pero de la familia (Barrera González, 1991). Para ello, han adoptado la mo-

---

<sup>20</sup> Según el consultor entrevistado, los inspectores y supervisores están continuamente inspeccionando que los padres no tengan asignadas tareas en las empresas. Si descubren que las tienen, pierden el subsidio.

dalidad de las acciones, tal como hizo la antigua élite de Barcelona en el siglo XIX (McDonogh, 1986). A diferencia de los grandes empresarios estudiados por Fernández Clemente (2008), ninguna de estas familias ni los directores de sus empresas han contratado a consultores de empresa familiar. La convivencia con ellos me ha mostrado que recurren a las formas tradicionales de dirimir los conflictos familiares, en las cuales los padres juegan un papel muy importante. Otro aspecto que refleja su adscripción regional es el idioma empleado en la casa y en la empresa. El empresario que vive en Barcelona habla catalán, pero en casa y en la empresa, no. Los otros tres hablan catalán en casa y en la empresa.

Tanto el dueño de la antigua empresa textil y su hija como el director de la empresa de *commodities* han sido presidentes de las cámaras de comercio de sus respectivas localidades y pertenecen a consejos de universidades; por su parte, el director de la segunda empresa textil es miembro activo del Instituto de la Empresa Familiar. Los dueños de las tres grandes empresas y sus hijos viven en barrios muy elegantes, los padres en grandes casas con servicio doméstico de planta. Todos los miembros de los linajes viajan alrededor del mundo y sus actividades culturales se asemejan a las de las antiguas familias de Barcelona que menciona McDonogh (1986)<sup>21</sup>. Llama especialmente la atención, salvo en el caso del carpintero, sin tantos recursos y con intereses más locales, la educación que han dado a los hijos y las hijas, que han estudiado en las mejores escuelas y universidades nacionales e internacionales.

Para lograr esta posición social, todos ellos, inclusive el carpintero, han aprovechado las ventajas de las políticas nacionales y de la UE. Pero, al mismo tiempo, conservan ciertas tradiciones catalanas, especialmente en cuanto a la herencia y posición del padre, que les han ayudado a preservar la unidad del patrimonio, en este caso la empresa, a acumular capital y a competir en un entorno difícil y altamente competitivo.

## Familia y empresa en Chile

Por su parte, Chile es un país muy extenso, poblado en su mayoría por inmigrantes, cuya inserción en el sistema mundial fue muy distinta. Como en el caso

---

<sup>21</sup> McDonogh menciona que un símbolo de distinción de las antiguas familias de Barcelona es asistir a conciertos y a la ópera, especialmente en el Liceo de Barcelona. El director de la empresa de *commodities* es un gran aficionado a ello.

anterior, a continuación se presenta un pequeño resumen de su historia con la finalidad de entender el marco en el que se desarrollan las empresas.

Chile fue un territorio marginal en la colonización española de América. Extensa tierra de terremotos, situada en la punta sur de América, como una isla de difícil acceso, entre la cordillera de los Andes, el desierto y el océano Pacífico, y poblada de pueblos guerreros que luchaban contra los conquistadores, no fue de gran interés para la Corona española, salvo por su posición estratégica para el transporte de la plata<sup>22</sup>. Sus conquistadores se dedicaron desde el inicio a la agricultura y a la ganadería, así como a la exportación de sus productos (Muñoz, 2011: 105). Según Stabili (2003), estos primeros agricultores fueron andaluces y extremeños que dejaron su lugar, como élite, a los migrantes vascos que llegaron en el siglo xvii como burócratas. Ordenados y frugales, los descendientes de estos vascos se convirtieron en oligarcas y, posteriormente, en la élite tradicional chilena hasta mediados del siglo xx. Relativamente aislados del resto del mundo, con el cual se conectaban a través del comercio de productos agrícolas, el ejército, la burocracia y la Iglesia, crearon una sociedad muy ordenada, ligada a la tierra y muy frugal<sup>23</sup>. Esta élite, muy interesada en copiar los modelos europeos, especialmente en educación, lideró la independencia de Chile en 1818 y creó el Estado chileno, basado en el orden, el servicio a la nación y la educación (Stabili, 2003; Villalobos, 2007).

Durante el siglo xix Chile se insertó en el sistema mundo a través del comercio y la producción de cobre, plata y salitre, en algunos casos en asociación con compañías estadounidenses. Esta actividad propició una época de bonanza económica, el surgimiento de una clase media de burócratas y profesionales y la consolidación del Estado. La bonanza económica acabó con el fin del comercio del salitre en la década de 1930, cuando los gobiernos radicales iniciaron un proceso de industrialización. En este período surgió una élite empresarial integrada por inmigrantes árabes y europeos (alemanes, españoles, rusos, italia-

---

22 Los barcos con el oro y la plata de Perú y México tenían que atravesar el estrecho de Magallanes para llevar los metales a España.

23 Según Eugenio Guzmán, politólogo de la Universidad del Desarrollo de Santiago de Chile, y Vicente Espinoza, politólogo de la Universidad de Santiago de Chile, mi interpretación de esta parte de la historia chilena, basada en mi lectura personal de la historia y sociedad chilenas, se corresponde con la posición de Mario Góngora. Sin embargo, no me fue posible corroborar esta aseveración en los textos de este reconocido historiador. Lo dejo como una posterior tarea.

nos, franceses e ingleses) que se convirtieron en industriales (Villalobos, 2007; Barr-Melej, 2001; Montero Casassús, 1997).

Durante la década de 1960 se inició una reforma agraria, que acabó de ser implantada por el Gobierno de la Unidad Popular (UP). Este gobierno repartió la tierra y expropió numerosas empresas, lo que generó la oposición de las élites. El ejército, en alianza con ellas, se enfrentó a dichas políticas y, con el apoyo de los Estados Unidos de América, dio un golpe militar en 1973. El Gobierno militar promovió, con el apoyo de un grupo de tecnócratas formados en la Universidad de Chicago, los llamados “Chicago Boys”, políticas de libre mercado que facilitaron la aparición, algunos de ellos con franco apoyo gubernamental, de nuevos grupos de empresarios muy orientados al comercio internacional, a la empresa moderna profesional, muy capitalizada, y al uso masivo de las modernas tecnologías de la información. Estas políticas, aunque han concentrado la riqueza en la región de Santiago, han modernizado al país y lo han convertido en uno de los países con ingresos per cápita más altos de la región y el segundo en nivel escolar de Latinoamérica (Barr-Melej, 2001; Martínez E., 2003; Montero Casassús, 2010; Pérez Lizaur y Gobantes, 2010; <[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_educativo\\_de\\_Chile#Rankings\\_internacionales](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_educativo_de_Chile#Rankings_internacionales)>). Estas políticas estatales han ido acompañadas, por parte de los empresarios, de la búsqueda de mercados, la inversión mucho más allá de sus fronteras y un apoyo franco y decidido a la investigación y el desarrollo de la educación<sup>24</sup>.

Según un cálculo de Jon Martínez E. (2003: 23), alrededor del 80% de las empresas chilenas son familiares. De ellas, solamente el 16% tienen más de 50 años, mientras que el 32% tienen entre 25 y 50 años. Durante la década de 1990 llegaron un gran número de corporaciones internacionales, especialmente estadounidenses y españolas, con las que las empresas chilenas, incluyendo las familiares, han podido competir. Por otro lado, algunos empresarios familiares chilenos, al igual que los españoles, hacen *lobbying* ante el Estado para defender sus intereses a través de la Asociación de Empresas Familiares, inspirada en el Instituto de la Empresa Familiar española.

---

24 Como dato interesante que refleja el interés de las élites empresariales chilenas por la investigación, encontré tres grupos de empresarios que financian a investigadores de distintas universidades que estudian las políticas públicas: la Asociación de Empresas Familiares; un *think tank* financiado por un empresario de origen ruso; y el Centro de Estudios de la Sociedad, financiado por un empresario de origen inglés.

A diferencia de Cataluña, región histórica y culturalmente muy definida, en Chile se da una gran diversidad. Por una parte, está la antigua élite de origen vasco, estudiada por Stabili (2003), y por otra, las nuevas élites empresariales, profesionales y académicas, una muy amplia clase media y trabajadora y los mapuches, todos ellos de muy distintos orígenes y estilos de vida<sup>25</sup>.

## Los empresarios y sus empresas

La investigación se centró en tres familias de la nueva élite empresarial descendientes de un inmigrante francés, otro español y otro judío, respectivamente, y en una pequeña empresa de chilenos. Las cuatro empresas están domiciliadas en Santiago.

Dos de estas empresas son grandes laboratorios farmacéuticos, uno creado por una familia judía y el otro, por un inmigrante español. A principios del siglo xx un levi ruso migró a Chile con su familia, donde fundó una peletería. Su hijo estudió farmacia y en 1921 fundó un pequeño laboratorio donde fabricaba champú y otros productos. Tuvo tres hijos, que trabajaron con él y heredaron las acciones, y una hija, que, como buena mujer judía, estaba en su casa y recibía una pensión de sus hermanos. Producían diversos tipos de productos y, protegidos por la ley chilena, desarrollaron antibióticos en su propio laboratorio durante el Gobierno de la UP.

Apegados a las tradiciones patriarcales judías, con acuerdos no escritos basados en las relaciones de lealtad, la empresa y la familia marcharon bien bajo la supervisión del padre hasta que se incorporaron los hombres de la tercera generación. En vida del padre la empresa producía productos copiados de grandes laboratorios<sup>26</sup>, tenía 2.000 empleados, se consideraba como patrimonio familiar y sus ganancias alcanzaban para dar a la familia un nivel de vida semejante al de la élite tradicional e inclusive para mantener a los parientes pobres (Hanono, 2007).

Al morir el padre, el segundo de los hijos se organizó con su propio hijo para, aprovechándose de la tradición de confianza y lealtad entre hermanos, quitarles la propiedad a sus otros hermanos y sobrinos. Apoyados por la ley

<sup>25</sup> Posiblemente por esta diversidad no existe un estudio específico sobre su sistema de parentesco.

<sup>26</sup> Según la secretaria de uno de los hermanos, durante el Gobierno de la UP trajeron a Chile a un químico judío alemán, quien desarrolló fórmulas de antibióticos que vendían en el país. Ella no recuerda que lo pasaran mal en ese período.

chilena que impide que los hermanos demanden por fraude a los hermanos, lograron ganar el pleito y en compensación solamente dieron a los otros hermanos un pequeño laboratorio. El hijo del hermano mayor<sup>27</sup>, quien representó a los accionistas desposeídos, con el apoyo de todos (tíos, madre, hermanas y primos), decidió crear a partir del pequeño laboratorio una empresa moderna, manejada por profesionales, en la que no pudieran trabajar los parientes, para evitar conflictos. Hacia 2007, financiado a través de la bolsa y fondos de inversión, el laboratorio contaba con 2.000 empleados, tenía proyectos de investigación en colaboración con universidades chilenas, disponía de filiales en Guatemala, Costa Rica, Perú y Colombia y vendía en toda Sudamérica y Centroamérica. Dentro de su política de empresa profesional, incorpora a los directivos como socios y tiene dos directorios, uno externo y otro interno, en los que no participa ningún pariente. Este empresario, además de presidir la empresa, patrimonio tanto propio como de su madre, tío, primos e hijas, como buen patriarca judío, vela, con el apoyo de su madre, por conservarlo e incrementarlo para las futuras generaciones (Hanono, 2007).

El otro laboratorio fue fundado por un farmacéutico español que salió de España antes de 1936 huyendo de la situación política. Llegó a Chile siguiendo a un primo que le mencionó que era un país con posibilidades para abrir un negocio de farmacia. Llegó a Chile con su esposa<sup>28</sup>, suegra y cuatro hijos. Inicialmente trabajó en distintas farmacias para conectarse con el medio y mandó a sus hijos al Instituto Nacional<sup>29</sup>, donde, además de formarse, establecieron contactos con muchachos de la élite local. En 1939 pudo abrir su primer laboratorio en el sótano de su casa. Hacia 1943 la familia se mudó a Providencia, barrio de clase media alta, donde construyeron un edificio para el laboratorio en sociedad con un empresario de origen alemán. En 1954, ya sin socio, fundó una nueva empresa con la misma razón social que actualmente utiliza. Esta época fue de consolidación en el mercado nacional y el laboratorio pasó a ser reconocido por comercializar medicamentos de última generación. Como ejemplo de esto, entre las décadas de 1940 y 1960 la empresa introdujo en

---

27 Este hombre murió a raíz del disgusto. Estaba casado con una mujer chilena, de familia de profesionales, altamente preparada.

28 La familia de la esposa era de intelectuales.

29 El Instituto Nacional era la escuela de más prestigio para la educación de varones.

Chile, entre otros fármacos, las sulfas, la cortisona y complejos vitamínicos de última generación.

Los ingresos del laboratorio permitieron que el hijo mayor estudiara en Canadá. Sin embargo, el farmacéutico no permitió que sus hijas fuesen a la universidad, aunque sí que entraran a trabajar al laboratorio. En 1958 falleció el padre, que legó la empresa a sus tres hijos<sup>30</sup>, quedando el hijo como director. Una de las hermanas optó por vender sus acciones al hermano y regresar a España.

El período del Gobierno de la UP fue difícil, si bien pudieron sobrevivir y crecer gracias a las buenas relaciones que tenían con los trabajadores y el sindicato. Todavía hoy (2012) la familia se precia de las relaciones “familiares” que mantiene con sus empleados. A pesar de los problemas de inflación, durante ese período establecieron convenios y representaciones con varios laboratorios extranjeros. Estas alianzas impulsaron el crecimiento del laboratorio, que llegó a ser el tercero en tamaño del país en 2012, con representaciones en todos los países del MERCOSUR y un laboratorio de I+D. En 2012 trabajaban en la empresa el padre, sus dos hijos<sup>31</sup> y varias sobrinas, todos a nivel de dirección.

En 2005 el director dueño enfermó y se preocupó profundamente por asegurar la transmisión de la propiedad del laboratorio como patrimonio para sus descendientes, así como la sucesión en la empresa. Para ayudarlo a solucionar el problema, contrató a consultores en empresa familiar de la Universidad Adolfo Ibáñez, que tiene una cátedra en empresa familiar. A raíz de esta consultoría la empresa se profesionalizó más y se estableció una *family office* en la que se manejan las ganancias, derivadas del laboratorio, de sus descendientes directos de una manera totalmente independiente del laboratorio. La hermana y su descendencia tienen la suya en donde administran sus recursos de forma independiente. Dicho en otras palabras, la familia dueña del laboratorio conforma un linaje con descendencia y herencia bilateral, con gran interacción social, pero que en materia de propiedad del patrimonio está muy bien diferenciada en dos linajes, uno con descendencia patrilínea y el otro, matrilineal.

---

30 Una de ellas murió de tuberculosis sin que su padre lograra conseguir los medicamentos. Según uno de mis informantes, este hecho fue el gran motor que le impulsó a desarrollar el laboratorio.

31 La mujer estudió psicología y trabajó en la empresa, pero no se entendió con su padre. Hoy día trabaja de forma independiente.

Todos los miembros de las familias dueñas de ambos laboratorios habitan en barrios de clase alta, han asistido a universidades de primer nivel en el país y en el extranjero, viajan por todo el mundo y poseen sitios de veraneo donde conviven tanto con la élite tradicional como con las nuevas élites empresariales. Sin embargo, tal como señala Stabili (2003) sobre la élite tradicional, son básicamente frugales y valoran en alto grado la educación y el trabajo de hombres y mujeres.

La tercera empresa es una productora de calzado fundada en 1928, durante la época en que se promovía la industrialización en Chile. Su fundador fue un vascofrancés que llegó a Chile invitado por un hermano a trabajar en una curtiduría en Valparaíso. Con el tiempo y un socio técnico, trasladaron el negocio a Santiago. Se casó con una chilena, con quien tuvo un hijo al que mandó a estudiar a Francia, de donde regresó para incorporarse a los negocios familiares en 1952. A su regreso, padre e hijo, gracias a las políticas de apoyo a la industria, ampliaron el negocio, ya sin el socio.

Durante el Gobierno de la UP, igual que los españoles dueños del laboratorio, sobrevivieron gracias al tipo de relaciones “familiares” que mantenían con los trabajadores y el sindicato. Sin embargo, ellos tuvieron graves problemas de desabasto, a diferencia de los laboratorios, que los solucionaron gracias a sus relaciones con grandes laboratorios extranjeros. Las excelentes relaciones que tenían con los obreros volvieron a convertirse en el gran recurso de la empresa durante la crisis de 1982, ya que los acuerdos con ellos fueron los que permitieron que la empresa sobreviviera en el difícil entorno internacional.

En la década de 1980, dos de los tres nietos del fundador, ambos con estudios especializados en las mejores universidades chilenas, se integraron en la empresa, uno en producción y el otro en administración. Mientras tanto, las dos nietas se convirtieron en profesionistas, una psicóloga y otra abogada, trabajando siempre fuera de la empresa.

La década de 1980 fue difícil por cuanto la apertura comercial implicó una feroz competencia, a la que pudieron hacer frente en un principio gracias al apoyo de los obreros, pero también a las políticas de comercialización y administración puestas en marcha por los nietos y su padre. Una de ellas es estar al pendiente de las tendencias de diseño en Europa, así como el empleo de cueros de alta calidad importados.

Antes de morir, en 2010, el padre repartió las acciones de la herencia entre cuatro de sus hijos: a los dos involucrados en ella y a las hijas. Al quinto le entregó otro tipo de bienes<sup>32</sup>. Su objetivo fue conservar la empresa como patrimonio de su descendencia. Las decisiones y acciones derivadas de esta decisión paterna han estado avaladas por un consultor externo que trabaja muy cerca de los herederos.

En 2012 los cuatro hermanos conformaban, junto con el consultor, el directorio de la empresa y han adoptado acuerdos que han favorecido notablemente su crecimiento e independencia. Algunos de los acuerdos han sido: tomar las decisiones a largo plazo, dándole independencia a la empresa de sus necesidades personales, lo que implica invertir una alta proporción de las ganancias; y permitir que solamente uno de los hijos de cada familia nuclear pueda trabajar en la empresa. Sin embargo, aparentemente ninguno de los jóvenes muestra interés por trabajar en ella, pues dicen preferir tener carreras profesionales independientes, aunque, eso sí, les interesan las ganancias<sup>33</sup> para poder financiar su educación en universidades extranjeras, viajar y financiar sus hobbies, especialmente los caballos<sup>34</sup>. Esta familia, a través de las relaciones de trabajo, educación y aficiones, está estrechamente relacionada con la alta jerarquía política que maneja el Chile de hoy.

La cuarta empresa es un negocio dedicado a producir y vender paellas. Su dueño, un chileno de pura cepa, migró junto con su mujer e hijos pequeños a México huyendo del Gobierno de la UP. En México vivía un hermano que trabajaba para una gran trasnacional. Para vivir, aprovechando su afición por la cocina, abrió un negocio de paellas. Inicialmente su mujer le ayudaba, pero, con el tiempo, ella dejó de participar en la producción y se dedicó a la administración. En la década de 1990, cuando la economía mexicana presentaba problemas y la chilena crecía, decidió regresar a su patria. Sus dos hijos, que crecieron en México, decidieron quedarse, pero él, junto con su esposa e hija, regresó a

---

32 Varios de mis informantes han repartido su patrimonio en vida. Según una notaria chilena, es para ahorrar impuestos. Véase Pérez Lizaur y Gobantes (2010).

33 Encontré esta misma actitud de las nuevas generaciones hacia la empresa familiar en otra empresa chilena (Pérez Lizaur y Gobantes, 2010), mientras que en el laboratorio de los españoles no es así. Esto contrasta con la actitud de la aristocracia tradicional y con lo encontrado entre la familia estudiada por Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006), para quienes las haciendas y empresas familiares eran patrimonio familiar.

34 Stabili (2003) menciona que una de las grandes aficiones de la aristocracia tradicional chilena son los caballos. Curiosamente, encontré que varios, hombres y mujeres, de mis informantes tienen una gran pasión por los caballos.

Santiago, donde volvió a abrir un negocio de paellas. Con el dinero ganado en México pudo comprar una vivienda en un barrio alto<sup>35</sup> mucho más elegante que en el que vivía antes de migrar. Para hacer crecer el negocio, como sus hijos estaban en México, invitó como socio al hijo mexicano de su hermano. Hoy día tiene una casita en la zona comercial del barrio alto donde habita el sobrino, su hija tiene un consultorio y produce y vende paellas. Según tío y sobrino, su único gran problema ha consistido en cumplir los requisitos legales para operar un negocio de alimentación. Aunque también, dicho por ellos, los chilenos son muy ingeniosos para darle la vuelta a las leyes y los reglamentos.

Según ellos, están en un momento de crecimiento y de atacar el creciente mercado, para lo cual han recurrido a préstamos bancarios. Tienen cinco empleados de planta, bajo la supervisión del sobrino, involucrados en la producción, pero esperan aumentar su número, mientras que el tío se dedica a las ventas y relaciones sociales. El tío-dueño es un patriarca que funge como tal en el negocio, donde, si es necesario, trabaja codo a codo con las cocineras, y en su familia. Y al hablar de familia, no se refiere únicamente a su esposa e hijos, sino también a sus hermanos, esposas y ex esposas y sobrinos<sup>36</sup>, quienes ven el negocio con mucho aprecio y saben que cuentan con el tío para cualquier cosa. El negocio, según el sobrino, está formalmente organizado, pero su forma de operar es “muy familiar”. Sus ingresos son suficientes para viajar constantemente a México a visitar a los parientes, aunque no a otros lados como los otros informantes, vivir en un muy buen barrio y tomar vacaciones en el mar, en buenos lugares de veraneo, si bien distintos de aquellos a los que van los otros informantes. Su estilo de vida y relaciones familiares y de amigos es de mucho intercambio recíproco y apoyo mutuo, mucho más cercano a lo descrito por Lomnitz (1994) sobre la clase media chilena que lo que observé en las otras familias estudiadas.

35 En Santiago, hablar de los barrios altos significa hablar de élite. Me refiero a Las Condes, Los Dominicos, La Dehesa y La Reina. Todos mis informantes habitan en estos barrios.

36 En otro artículo sobre una empresa propiedad de descendientes de españoles encontré que la forma tradicional de familia ha cambiado tal como menciona la literatura sobre el tema (Pérez Lizaur y Gobantes, 2010), pero que esto ha implicado la ampliación del número de parientes y la extensión de la parentela para incluir a los exmiembros en ella.

## Empresa y familia en México

A raíz de la conquista, México también fue parte del imperio español hasta su independencia en 1821. Sin embargo, el papel de la Nueva España en el conjunto del imperio fue muy distinto del de los territorios mencionados anteriormente, ya que fue el gran productor de metales, especialmente plata, con el que España financió sus guerras y desarrollo. Esta posición económica generó que en su territorio, sede de numerosas culturas, se desarrollara un complejo sistema económico orientado principalmente a la producción de plata. Como parte de este sistema surgieron terratenientes y mineros que lograron amasar grandes fortunas. Los miembros de esta élite transmitían su patrimonio íntegro a la siguiente generación, generalmente por línea paterna, gracias a las leyes de mayorazgo. Su estilo de vida era muy distinto del que describe Stabili (2003) respecto a la élite tradicional chilena, ya que eran muy aficionados a vivir con gran lujo y despilfarro (Palerm, 1998; Nutini, 2004).

A partir de las guerras de independencia, el siglo XIX estuvo marcado por el desorden y las guerras, la pérdida de las ganancias de la minería y una caótica producción agropecuaria. Y también por la inmigración de europeos que iban a buscar fortuna a través del comercio. Algunos de los antiguos oligarcas lograron conservar sus tierras y privilegios, otros se aliaron con estos nuevos comerciantes para conservarlos. Las Leyes de Reforma que entraron en vigor en 1867 le quitaron el poder a la Iglesia, lo que implicó la destrucción del sistema educativo, que no volvió a empezar su reestructuración hasta 1872, ahora bajo la égida y responsabilidad del Estado.

El general Porfirio Díaz, quien gobernó dictatorialmente el país de 1876 a 1910, promovió la modernización e industrialización del país, la cual dejó principalmente en manos de extranjeros, muchos de ellos migrantes europeos, españoles, judíos, estadounidenses, franceses, alemanes y árabes. También permitió la aparición de pequeños empresarios comerciantes nacionales, muchos de ellos mestizos. Sin embargo, el desarrollo económico empezó a menguar a principios del siglo XX y la clase media, entre ellos los pequeños y medianos empresarios, reaccionaron contra la penetración económica del capital extranjero y la dictadura (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006: 29–34).

La Revolución que derrocó a Díaz acabó en 1921 y prácticamente destruyó el país. A raíz de ello, los grandes terratenientes perdieron sus tierras,

la educación y la producción industrial se paralizaron y muchas industrias y universidades quedaron destruidas. Junto con la Revolución surgió una nueva clase política que estaba formada, entre otros, por integrantes de la clase media urbana y hombres de negocios. En ese marco, el nacionalismo, el corporativismo y el apoyo al Gobierno central se volvieron sinónimos de progreso económico. La nacionalización del petróleo en 1938 reforzó el nacionalismo y puso a disposición del Estado grandes sumas de dinero para financiar el desarrollo. Gracias a la Segunda Guerra Mundial, México gozó de un acceso privilegiado al mercado estadounidense, se intensificó el proceso de industrialización y se promovió una política de protección industrial, siempre bajo el liderazgo del Estado. Los resultados de estas políticas generaron un gran crecimiento económico e industrial, que se detuvo al finalizar la guerra e incrementarse el proceso de dependencia con nuestro vecino del Norte: los Estados Unidos de América (Hamilton, 1982; Hansen, 1972; Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006: 61; Bueno, 2011)<sup>37</sup>.

Durante este período de intensa industrialización, la industria se concentró en torno a la ciudad de México y las áreas industriales adyacentes de los estados de México y Monterrey. Este desarrollo no fue equilibrado, sino que dio ocasión a que surgieran distintos tipos de empresarios: los de la ciudad de México, muy afectos a un estilo de vida ostentoso, se especializaron en desarrollar relaciones sociales con representantes del sistema político y con las instituciones bancarias y financieras para obtener beneficios; en cambio, los de provincia, especialmente los de Monterrey, alejados del poder político y financiero central, fueron frugales y se orientaron hacia el mercado estadounidense. Sin embargo, se puede afirmar que en todo el país las relaciones sociales, especialmente con los políticos, representantes de la banca, proveedores y clientes, se convirtieron en el principal recurso de los empresarios (Cerutti, 1992; Derossi, 1972; Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006: 56–60; Pérez Lizaur, 1994<sup>38</sup>).

Dada la complejidad y el tamaño del país, no es prudente generalizar; sin embargo, la investigación sobre estos empresarios de la ciudad de México da

37 En los Estados Unidos, a pesar de que se calcula que el 80% de las empresas son familiares (Martínez, 2003), en la práctica dominan las grandes corporaciones.

38 Según el informe del Banco Mundial *Doing Business in Mexico* (2013), a menor transparencia en las regulaciones para hacer negocios, mayor necesidad de los empresarios de establecer relaciones sociales con políticos y burócratas. Según este mismo informe, el Distrito Federal y el estado de México son las entidades donde mayor dificultad se da en los trámites para abrir empresas.

cuenta de que en su mayoría eran empresas de corte familiar alrededor de las cuales se organizaron redes de empresas relacionadas, la mayoría de las veces, por el parentesco. Estas empresas se caracterizaron por estar ordenadas de forma similar a las familias. Es decir, el empresario fundador ejercía la posición de padre en la empresa y en su familia y tenía la obligación moral y cultural de cuidar los intereses económicos tanto de su esposa e hijos como de todos aquellos considerados como parientes, de acuerdo con el sistema de parentesco bilateral imperante. Entre sus obligaciones estaba el cuidar de sus empleados como un padre de familia. Cuando los hijos eran pequeños o simplemente para la expansión de la empresa, el empresario dueño contrataba a parientes de confianza, sin considerar su capacidad profesional, a cambio de lealtad. Los hijos varones se integraban en la empresa desde temprana edad para aprender el oficio, sin asistir a la universidad, ya que se consideraba que se aprendía más trabajando que en la escuela. De acuerdo con el código civil vigente, la herencia era igualitaria, las mujeres heredaban bienes inmuebles y los hombres, de producción. Esta forma de herencia aseguraba que los hombres recibieran una empresa en la cual pudieran reproducir el ideal cultural de independencia económica de las unidades domésticas y un estilo de vida de élite y que el hombre fuese el jefe de familia en casa y en la empresa. Esta forma de subdividir el capital, privilegiando los valores culturales a los económicos, tuvo como consecuencia la descapitalización de las empresas y su incapacidad de competir con las grandes corporaciones que dominaban el mercado (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006).

Entre 1960 y 1980 se dio un incremento notable de población y se intensificó la migración rural-urbana en busca de empleo, educación y oportunidades. Ante estos problemas, el Estado optó por incrementar el proceso de industrialización y favoreció la incursión en la fabricación de bienes de capital. Como el capital privado no era suficiente para financiar este proyecto, el Estado se involucró cada vez más tanto en el financiamiento como en la producción. Como parte de esta política, el Estado contuvo los movimientos laborales, incrementó la promoción de la inversión extranjera y la importación de tecnología y de bienes de capital, e implantó políticas económicas favorables a los grandes corporativos, nacionales y extranjeros, organizados profesionalmente, muy distintos de las empresas familiares. Ante esta nueva dinámica, muchos empresarios familiares quebraron, vendieron sus empresas a consorcios internacionales o bien se aliaron con estos nuevos actores sociales. A cambio de estas alianzas, los em-

presarios locales ofrecieron a los extranjeros sus relaciones sociales y políticas con los dirigentes nacionales, vitales para la operación de las empresas (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 2006: 62–64; Pérez Lizaur, 2005; Bueno, 2011).

La recesión mundial y la estrategia petrolera golpearon gravemente al país, y obligaron al Gobierno a revertir su política proteccionista e incorporarse al GATT en 1985 y firmar el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos y Canadá en 1993. En este nuevo escenario, el Gobierno vendió, liquidó, fusionó o transfirió la gran mayoría de las empresas industriales que había dirigido en períodos pasados a empresas y consorcios privados, de capital nacional y extranjero (Bueno, 2011). Este cambio en la política industrial, en un entorno de reconversión tecnológica global, sin un apoyo decidido al desarrollo tecnológico y a la infraestructura industrial, combinado con la cultura tradicional de las empresas familiares, generó una estructura industrial muy desigual y desequilibrada (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, 1986: 64–70; Bueno, 2011).

Por una parte, aparecen los grandes consorcios industriales de capital nacional o extranjero con todo el apoyo estatal, altamente capitalizados y con tecnologías punta, orientados mayoritariamente al mercado internacional, y, por otra, las pequeñas y medianas empresas nacionales, sin suficiente capital ni apoyo estatal (Bueno, 2011; Dussel, 2007). Las estadísticas disponibles sobre la estructura industrial son poco claras, pero confirman esta tendencia. Las microempresas (de hasta 10 personas) representaban en 2009 el 95,7% del total nacional de empresas, daban empleo al 40,4% del personal ocupado total y generaban el 6,9% de la producción bruta total (INEGI, 2009)<sup>39</sup>. Presumiblemente, estos establecimientos, por su tamaño, son familiares, mientras que el 4,3% restante son empresas medianas y grandes, algunas de las cuales, incluso algunas muy grandes y transnacionales, también son familiares<sup>40</sup>. En este entorno, llama la atención el hecho de que, mientras que en España y Chile existen asociaciones de empresarios familiares que realizan *lobbying* con el Estado para defender sus intereses, en México, donde el número de empresas familiares es mayor, no. Además, aun en el contexto académico, se da un ambiente de crítica

39 Según el Banco Mundial (2012), las empresas medianas y pequeñas representan el 99,8% del sector empresarial, generan el 52% del PIB y aportan siete de cada diez empleos.

40 Una revisión de los consejos de administración de las empresas emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores en 2007 permitió apreciar que los consejos de administración de 66 de las 134 emisoras estaban integrados por miembros de una o dos familias, es decir, que técnicamente se podrían calificar como familiares (<<http://www//bmv.com.mx>>).

a esta<sup>41</sup>, y el Estado, de acuerdo con sus políticas corporativas, sigue favoreciendo a las corporaciones en detrimento de la empresa familiar<sup>42</sup>.

## Los empresarios y sus empresas

El primer caso, analizado por Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006), se refiere a los descendientes de un comerciante que migró durante el Porfiriato al México de provincia, donde creó varias empresas textiles. Muerto a principios del siglo xx, legó a cada uno de sus hijos —dos hombres y cuatro mujeres— al menos una empresa textil, de acuerdo con el Código Civil y con la tradición de asegurar la independencia económica de las unidades domésticas de los herederos. Las empresas de las mujeres, administradas por sus esposos, permitieron el bienestar económico de dos generaciones, pero, al no reinvertirse en ellas, fueron incapaces de competir con los consorcios y cerraron. Sin embargo, los descendientes de una de estas hermanas, que se había casado con un notable arquitecto, con mayor nivel educativo y muy hábiles en las relaciones sociales, lograron crear nuevas empresas. Entre ellas destaca una constructora operada por los bisnietos de la heredera original, es decir, los nietos de sus hijos, sus creadores. Actualmente la constructora es propiedad de los y las descendientes de uno de los fundadores, arquitecto, y es dirigida por dos primos hermanos, miembros de la quinta generación del linaje. Sus padres, un arquitecto y un ingeniero, participantes activos en asociaciones empresariales, fueron especialmente cuidadosos en ofrecerles una educación adecuada en universidades de primer nivel nacionales y extranjeras. Tienen un directorio integrado por los

---

41 Un ejemplo de ello es el libro de Castañeda Ramos de 1998. Y en el ambiente académico, solamente el ITESM de Monterrey y el ITAM de la Ciudad de México tienen cátedras sobre la empresa familiar. Jon Martínez, especialista y consultor en empresa familiar de la Universidad de los Andes en Chile, en una entrevista mencionó que posiblemente esta actitud esté ligada con una posición muy estadounidense de crítica a la empresa familiar como si fuese mala, una especie de vergüenza, cuando aproximadamente el 80% de la empresa estadounidense lo es.

42 Por su parte, el Estado sigue promoviendo la asociación de tipo corporativo de los negocios. Un ejemplo de ello es la “Ley de la economía social y solidaria, reglamentaria del párrafo séptimo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía”, promulgada por un gobierno panista el 23 de mayo de 2012, que promueve las asociaciones corporativas en los pequeños negocios en detrimento de los negocios familiares.

hombres de la cuarta y quinta generación, así como por consultores externos del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE)<sup>43</sup>.

Esta gran constructora es promotora y construye para una gran cartera de clientes del sector público y de empresas e inversionistas del sector privado, entre los que destacan, por su importancia, los parientes maternos y paternos de los actuales propietarios. Dicho en otras palabras, a pesar de ser una empresa muy profesional, su cartera de clientes está fundamentalmente integrada por parientes, igual que cuando se creó.

Por lo que se refiere a las empresas y a los hombres hijos de este primer empresario, se encontró que el capital se ha subdividido entre todos los descendientes hombres y mujeres de la forma tradicional: empresas para los hombres y bienes inmuebles para las mujeres, que les han permitido conservar su estilo de vida. Sin embargo, las trayectorias de los descendientes de los dos hombres son distintas. El mayor, quien heredó la empresa original de su padre, a pesar de que siempre mantuvo un gran estilo de vida, logró, con el apoyo de su hijo mayor, convertir la empresa en una profesional de especialidades textiles con características de monopolio. Al momento de morir en 1990, legó bienes inmuebles a sus cinco hijas y empresas a sus dos hijos. Gracias a ello aseguró su nivel de vida, así como la independencia económica de sus unidades domésticas. Su hijo mayor, quien, a su vez, heredó la empresa principal convertida en monopolio, pudo competir exitosamente, con apoyo del capital de su esposa, con los grandes consorcios que dominan el mercado nacional. Este hombre, al momento de morir en 2008, fiel a la tradición familiar, legó a cada uno de sus cinco hijos, nacidos en la década de 1960, una empresa del mismo ramo, tal como había hecho su abuelo a principios del siglo xx, y a su hija bienes inmuebles, lo que les ha asegurado su posición económica. De esta manera, sus hijos son jefes en sus casas y en sus empresas, pero operan las empresas complementariamente bajo el liderazgo inicialmente de su padre y actualmente de su madre. Esta estrategia les ha permitido no incurrir en las leyes antimonopolio vigentes y, al mismo tiempo, tener el control del mercado y mantener unida a la familia. Todos ellos, a diferencia de su abuelo y de su padre, fueron a la universidad y tienen consultores externos.

---

43 El IPADE, al igual que la Universidad de los Andes de Chile y ESADE de Barcelona, es una institución creada por el Opus Dei y destaca por formar ejecutivos y empresarios y su apoyo a la empresa familiar.

En cambio, los descendientes del otro hijo del primer empresario, que logró amasar una gran fortuna con empresas en muy distintos sectores de la economía, no han sido capaces de conservar íntegro el patrimonio. En este caso, el padre murió joven y la madre no logró consolidar el liderazgo necesario para mantenerlos unidos en el negocio. Dos de los tres hombres se casaron con ricas herederas y sus descendientes están más preocupados por los negocios maternos que por los heredados del abuelo paterno. El tercero, sus dos hermanas y sus descendientes han vivido de la herencia sin preocuparse mayormente de las empresas.

Un caso distinto, pero con la misma profundidad histórica, es el que nos ofrece Hanono (2007, 2010: 43–77) sobre una empresa perteneciente a un linaje judío: Dextar. El linaje de los Abiram se formó en México a principios del siglo xx. Hacia 2003 estaba integrado por seis generaciones, dos de ellas ya desaparecidas, con un total de 285 integrantes de 82 familias nucleares, organizadas en 11 ramas o segmentos de linaje. De acuerdo con la tradición judía, los varones con patronímico Abiram y sus hijos pertenecen patrilinealmente al linaje, mientras que las mujeres y sus hijos se integran en la línea de sus esposos.

La empresa fue fundada en 1952 como un taller rudimentario de pinturas en el patio de una tlapalería por Jaime Abiram, con un trabajador de oficio, mexicano, como socio. En menos de una década la sociedad se disolvió, al tiempo que integró a sus siete hermanos, jefes de familias nucleares. De acuerdo con la tradición judía, el padre del fundador, sin patrimonio, influyó de manera determinante en el destino de la empresa para asociarla al primer círculo familiar (2010: 58-59). En 1963 su producción empezó a competir con las grandes corporaciones trasnacionales, que les hicieron un boicot para impedir la venta de su producto. Frente a esa situación, la estrategia familiar fue optar por la comercialización directa a través de la apertura de distribuidoras exclusivas operadas por familiares, miembros de la comunidad judía o colaboradores leales a ellos. Con esta estrategia, los Abiram contaron, frente a sus competidores, con la ventaja representada por su conocimiento del mercado urbano, su experiencia comercial y, sobre todo, sus relaciones sociales (2010: 61). Sobre la base de esta estrategia, la empresa creció hasta convertirse en un grupo que en 2004 facturaba quinientos millones de dólares y tenía 5.000 distribuidoras y plantas en las que se fabricaban una gran variedad de productos.

En 2009, bajo el liderazgo del menor de los hermanos Abiram, que era el líder en la empresa y en la familia, la actividad de la empresa se expandió hacia los Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica. Constituía la fuente de bienestar económico de 35 familias nucleares dueñas, además de las familias de los distribuidores. En ella trabajaban como directivos y gerentes siete miembros de la tercera generación. Para normar y ordenar las relaciones de la familia con la empresa, los miembros del linaje plasmaron, con el apoyo de un consultor del IPADE, en una “Carta Magna” las normas ideales que dictan la racionalidad de la sucesión directiva y el funcionamiento de la relación de trabajo respecto a los hijos dentro del grupo (Hanono, 2010). Finalmente, en 2012 vendieron la empresa a un gran consorcio internacional. Un aspecto interesante de los directivos de esta familia es que, además de ser miembros importantes y activos de la comunidad judía, mantienen relaciones cercanas con empresarios mexicanos y forman parte importante de la élite empresarial nacional.

Como se podrá apreciar, es muy evidente que la familia dueña de la siguiente empresa no pertenece a la élite empresarial. Sin embargo, consideré importante incluir su caso como un claro ejemplo de los patrones de herencia y sucesión del patrimonio financiero y del conocimiento, así como de la manera en que esta forma de herencia incide en la reproducción y en la competencia de los negocios. Representa un buen ejemplo de los problemas financieros del 95% de los establecimientos mexicanos, del desequilibrio en los procesos de industrialización y de la desigualdad de la sociedad mexicana. Sin embargo, a pesar de las obvias diferencias entre este caso y los presentados en párrafos anteriores, lo más interesante de este es que aparece una similitud en el proceso de herencia y sucesión con los empresarios de origen nacional. La investigación y el caso fueron elaborados por Rebeca de Gortari y María Josefa Santos para el libro *Empresa y familia*, coordinado por Pérez Lizaur (2010: 117–133).

El Sr. Héctor Pérez de Sayula, estado de Jalisco, es el propietario de un taller de herrería. Aunque su taller es uno de tantos que existen en el municipio, es un personaje importante en la comarca. En el municipio existen numerosas herrerías, propiedad de hermanos o primos, que se hacen la competencia, en vez de trabajar complementariamente: “Es un taller semejante al de sus otros hermanos pero, aunque venden cosas similares y sus clientes son los mismos, él trata de hacer distintos sus productos y procesos para tener alguna diferencia. La especificidad de su taller comienza con la organización. Ellos tienen un *stock*

de piezas para vender directamente en el taller, no sólo las que él fabrica sino instrumentos y aperos que podrían ser complementarios” (pág. 130).

El señor Héctor, como sus otros seis hermanos, aprendió el oficio de herrero de su padre, quien, a su vez, lo aprendió en una empresa de maquinaria sueca en el Distrito Federal. Su padre montó un taller en Sayula, su pueblo natal, donde hay demanda de herramientas para la agricultura. Llegó a tener 45 obreros, pero quebró en 1990 porque no pudo pagar un crédito en la época del rescate bancario, debido en parte a los gastos ocasionados por el accidente de un hijo y una mala administración<sup>44</sup>.

Tras la quiebra del padre, Don Héctor abrió su propio taller en un terreno aledaño al de este: “Inicialmente tuvo que pagar deudas, pero poco a poco salió”. Al principio trabajó con otros herreros y, poco a poco, a pesar de las quejas de su esposa, metió a sus hijos a trabajar con él para enseñarles. Actualmente ya solo trabajan él y sus tres hijos y entre seis y siete empleados. El trabajo lo siguen realizando en la misma nave y con las mismas máquinas del antiguo taller. La mayoría data de finales de la década de 1970, aunque las han adaptado “para mecanizar los procesos”. Venden a los agricultores de los municipios aledaños, pues los herreros de Sayula son reconocidos en la región. Además de las personas que compran directamente en el taller, sus clientes son tiendas o herrerías del estado e incluso de los estados vecinos, donde venden este tipo de instrumentos (p. 129).

Originalmente, además de encargarse de la producción, Don Héctor llevaba la contabilidad y la administración: “Actualmente y sobre todo debido a los problemas financieros y de comercialización que enfrentaron en los noventa, la empresa [...] tiene todo previsto con la asesoría de un despacho de contadores de manera que ‘no lo agarren en curva con los préstamos” (p. 130). Aprovechando que la Universidad de Guadalajara tiene un plantel en Sayula, cuando tiene problemas consulta a algún profesor de la institución.

## Discusión

La comparación de los procesos de desarrollo y operación de las empresas catalanas, chilenas y mexicanas aquí analizadas permite elaborar algunas conclu-

<sup>44</sup> Mi investigación (Pérez Lizaur, 2010) entre pequeños negocios informales muestra que, como ni los dueños ni sus empleados tienen seguro social ni privado, la enfermedad de alguno de ellos o de un pariente es una de las principales razones por las que quiebran.

siones a tres niveles distintos. En primer lugar, sobre las características de las empresas familiares en general. En segundo lugar, a nivel regional y, finalmente, por origen étnico de los empresarios.

En el primer nivel aparece que todas las empresas aquí analizadas, salvo uno de los laboratorios chilenos y la empresa de *commodities* catalana, son propiedad exclusiva de una familia. Y, al decir familia, me refiero a padres, hijos, nietos, hermanos y, en algunos casos, linajes. Ocho de ellas llevan más de dos generaciones en manos de la misma familia, inclusive dos de las mexicanas llevan más de tres generaciones: la de productos textiles especializados, cuatro, y la judeomexicana, seis. La herencia de esta propiedad ha pasado de generación en generación de acuerdo con los códigos civiles vigentes, pero, sobre todo, de acuerdo con las reglas de herencia culturalmente especificadas. La información aquí analizada muestra que, para que el patrimonio, en este caso la empresa, pase íntegro a las siguientes generaciones a través de la herencia, es necesaria la presencia de un líder familiar y empresarial capaz de mantener unida a la familia alrededor de la empresa. Según la información disponible, este líder es el director, quien, como miembro del consejo administrador, cuenta en la familia con el apoyo de su madre, esposa o hermana.

En todas las empresas trabajan miembros de las familias: padres e hijos, hermanos, nietos y sobrinos, generalmente del mismo linaje. Solamente en dos de ellas, la judeomexicana y uno de los laboratorios chilenos, son socios y trabajan en la empresa los miembros de más de un linaje, es decir, los descendientes de distintos hermanos. Por otro lado, la manera de ejercer los controles por parte del empresario dueño ha cambiado a través de las generaciones. Mientras que Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006) encontraron que el padre tendía a no soltar el poder hasta su muerte, como el empresario textil catalán, hoy día las cosas tienden a cambiar, como en el caso del español dueño del laboratorio chileno y de los dueños de la empresa textil especializada y la constructora mexicanas. En estos tres últimos casos, el empresario dueño favoreció la formación universitaria de sus hijos y nietos, escuchó a consultores especializados y tuvo la visión de adaptar su empresa a las características del mercado, condicionado por las políticas públicas. Para alcanzar estas metas, parece evidente que, gracias a sus relaciones sociales, aprendieron sobre lo que ocurría a su alrededor y, quizá con recelo, aceptaron cambiar las formas de gestión y control de sus

empresas para asegurar la herencia de sus descendientes y, de paso, la vida de las empresas, sin romper con las reglas culturales.

La oportunidad de trabajar en la empresa implica para los miembros jóvenes de la familia la oportunidad de aprender un oficio, no solamente el de director o gerente, sino el trabajo específico de cada una: farmacéutico, herrero, cocinero, carpintero, diseñador de textil... Y para la empresa significa contar con personal que la quiere, es leal y que cuenta con el capital social derivado de la actividad familiar. Los oficios y el capital social se aprenden y adquieren en la empresa y en la familia. En las pequeñas empresas como la carpintería o la herrería los responsables no fueron a escuelas técnicas, mientras que, a diferencia de lo que ocurría en las generaciones anteriores, los miembros de las familias dueñas, hombres y mujeres, han asistido a la universidad a estudiar profesiones cercanas a la actividad empresarial familiar. Esta tendencia parece perderse en las nuevas generaciones, especialmente en Chile y en España, donde los jóvenes eligen carreras más afines a sus gustos.

A diferencia de lo observado entre la familia de empresarios estudiada por Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (2006), solamente en el negocio de paellas chileno se encontró que contrataran a parientes como una forma de cumplir con deberes morales. Y, aun en este caso, el tío invitó a trabajar al sobrino no solamente por cumplir un deber familiar, sino porque este tenía educación universitaria y aportó dinero como socio. Algo distinto es lo que refleja la investigación sobre una empresa chilena (Pérez Lizaur y Gobantes, 2010), donde se encontró que los dueños contrataban a miembros de su linaje para puestos de confianza, basados en su lealtad. En este sentido, las empresas aquí estudiadas están más profesionalizadas que las anteriormente estudiadas.

Por una parte, ya no contratan a parientes por el mero hecho de serlo, pero, por otra, se observó que las relaciones sociales generadas alrededor de la familia y el prestigio derivado de ellas siguen siendo el principal capital social de los empresarios. Así, los dueños de la constructora mexicana, operada de forma muy profesional por dos primos hermanos, nietos del fundador, encuentran a sus principales clientes entre sus parientes paternos y maternos. Y no digamos la empresa judeomexicana, que pudo crecer gracias al capital social de sus dueños. De los dos farmacéuticos chilenos, el español, al llegar a Chile, lo primero que hizo antes de fundar su propio laboratorio fue establecer relaciones sociales con el gremio; y el fundador y dueño del segundo pudo hacer crecer

su pequeño laboratorio y rehacer el capital gracias a las relaciones sociales establecidas cuando trabajó en el laboratorio original. En Cataluña, el empresario textil tradicional pudo hacer crecer la empresa gracias a sus relaciones políticas, y una de las principales riquezas del carpintero son las relaciones sociales heredadas de su padre. El papel que han jugado las relaciones sociales en las dos empresas catalanas más modernas no es tan claro como en estas dos. Sin embargo, es evidente que el director de la empresa de *commodities* heredó las relaciones comerciales de su padre; asimismo, las mujeres no podrían trabajar si sus madres no cuidaran de sus hijos.

Una característica reconocida de las empresas familiares son las buenas relaciones que los miembros de la familia establecen con sus trabajadores. La información disponible muestra que estas son muy variables, dependiendo del tamaño, la antigüedad y el tipo de trabajadores de las empresas. Sin embargo, prevalece en términos generales un cierto ideal de que los trabajadores formen parte de la familia y de su capital social. Por ejemplo, en el caso de dos de las empresas chilenas, las relaciones sociales establecidas con los trabajadores fueron la base para que no fueran requisadas por el Gobierno de la UP. En el caso de uno de los laboratorios, el director de personal, nieto del fundador, mencionó que, cuando contrata personal de confianza, procura considerar si el candidato puede “funcionar como parte de la familia”. En el caso de Cataluña, solamente encontré este tipo de relaciones en la fábrica del empresario textil tradicional, que se encuentra en su pueblo. En las otras, como los operarios cercanos son extranjeros y los obreros manuales de países lejanos, las relaciones con ellos son muy lejanas y sujetas a contratos muy específicos. En el caso de las empresas mexicanas, los grandes empresarios conocen a sus trabajadores y conviven con ellos en fiestas, pero estas relaciones están intermediadas por los sindicatos. En términos generales, se puede decir que a mayor modernidad y número de trabajadores, más distantes las relaciones entre obrero y patrón.

Esta información indica que, como menciona Thompson (2009), estas formas de transmisión generacional del patrimonio, además de incidir en la sustentabilidad de las empresas, están fuertemente ligadas con las expectativas de los padres de asegurar que sus descendientes formen parte del grupo social al que pertenecen, en este caso a las élites empresariales. En el caso de la antigua empresa textil catalana, donde la transmisión de la herencia y de la jerarquía familiar no han seguido los patrones culturales, surge el conflicto entre

los parientes, así como el riesgo de que la empresa desaparezca y de que los descendientes de los empresarios fundadores ya no formen parte del grupo al que pertenecen. La información también permite apreciar que, como también señala Thompson (2009), no es lo mismo heredar una propiedad agrícola explotada con una tecnología tradicional que otra con tecnología punta. Y esto se aprecia en las formas de herencia de las empresas, especialmente en las más antiguas. Al parecer, los fundadores heredaban la empresa, y, según cambian los tiempos, las tecnologías, la capacitación de los herederos y los entornos, las formas de herencia también. En primer lugar, aparece la posesión del patrimonio por acciones y, posteriormente, con la asesoría de consultores especializados, un manejo distinto de los dividendos. Un ejemplo de ello son las *family offices*, como en el caso de los laboratorios chilenos.

Ahora bien, no todos los empresarios, a pesar de seguir las normas culturales de transmisión del patrimonio y de la jerarquía, son capaces de asegurar la sustentabilidad de las empresas a lo largo de las generaciones. En este sentido, llama la atención el caso de los herreros mexicanos. Al parecer, ellos siguen las normas culturales prevalecientes en las comunidades campesinas, como las describe Robichaux (2002). Y en un entorno político favorable a las corporaciones y a los campesinos, los empresarios con menor educación y capital social que los otros mexicanos aquí estudiados siguen repartiendo el patrimonio, es decir, la empresa, como la tierra. Y el resultado aparente ha sido una proliferación de herrerías de parientes que se hacen la competencia, con pocas probabilidades de crecer y sobrevivir.

Por lo que se refiere a su inserción en el sistema mundial, destaca el hecho de que los empresarios, en general, aprovechan las ventajas económicas, geográficas y políticas que ofrecen sus entornos para su actividad. Y estos entornos no solamente generan oportunidades de negocio, sino que también condicionan las maneras en que los empresarios desarrollan su actividad. Destaca muy especialmente el caso de los catalanes, quienes desde el siglo xvi tienen la experiencia de producir en y para los mercados internacionales desde una posición, por llamarla de alguna manera, hegemónica. Esta posición estuvo en su inicio vinculada al Reino de España, posteriormente fue independiente y ligada a su posición geopolítica y, actualmente, derivada de su participación en la Unión Europea. Los chilenos, por su parte, relativamente aislados del mundo, aprendieron a comerciar internacionalmente con sus vecinos y lo siguen haciendo

hasta el día de hoy. Los casos mexicanos aquí estudiados más bien muestran una tendencia a atender el mercado local, y solamente en el caso de la empresa judía encontramos una orientación hacia el mercado exterior, internacionalización vinculada a su venta a una gran corporación internacional.

Esta información invita a reflexionar acerca de las características y los modos de desarrollo de las empresas familiares capaces de incursionar exitosamente en los grandes mercados, especialmente internacionales. Los casos analizados dan cuenta de que la bonanza económica fruto de la actividad económica, ligada a las oportunidades derivadas de la situación internacional, generó en las tres regiones mercados internos que han sido ampliamente aprovechados por los empresarios. En todos los casos, salvo la empresa catalana de *commodities*, que desde un inicio fue planeada para atender un mercado internacional, los empresarios fundaron sus empresas para atender los mercados locales y solventar las necesidades familiares. Los casos del paellero chileno, el carpintero catalán y el herrero mexicano muestran que sus dueños han optado por la producción de bienes muy específicos, demandados por mercados locales, y que las empresas han crecido con el apoyo familiar hasta el punto que su mercado les pide. Los otros casos muestran que, según han ido expandiéndose sus mercados, los empresarios han buscado distintas maneras de gestionar sus empresas, sin perder el control financiero, de acuerdo con las normas culturales vigentes. Un caso interesante es el de las empresas productoras de especialidades textiles mexicanas, con cuatro generaciones de antigüedad. En la primera generación, el empresario creó la empresa para atender el mercado local. En la segunda y tercera, el hijo y el nieto, para atender y controlar el creciente mercado local, lograron, con el apoyo de sus relaciones sociales y prestigio comercial, dominar el mercado nacional, convirtiéndose en una especie de monopolio. En la cuarta generación, el padre legó una empresa a cada uno de sus hijos, las cuales no eran autosuficientes, sino complementarias. Así logró cumplir la norma cultural de que cada hijo fuera económicamente independiente y aseguró al mismo tiempo el control del mercado y el crecimiento de cada una de las empresas. Para ello, contó con el apoyo de su esposa y la asesoría de consultores profesionales.

Un caso opuesto es el del empresario textil tradicional catalán, quien creció gracias al apoyo de sus relaciones sociales y a las políticas de la Unión Europea, pero que tiene conflictos familiares debido a que la gestión de la empresa no responde a las normas culturales vigentes: el *hereu* se peleó con el padre y la

hija es la directora. Comparada con la empresa del productor de *commodities* catalán, se aprecia que su empresa no es tan exitosa como la del productor de *commodities*, que maneja la empresa muy profesionalmente y conforme a las normas culturales. El caso de los judíos chilenos también muestra que los conflictos familiares inciden directamente en las empresas, a pesar de procesos de gestión modernos. Por su parte, los chilenos y mexicanos aquí estudiados que han podido atender los crecientes mercados nacionales e internacionales también han tenido buen cuidado de evitar los conflictos familiares, bajo el liderazgo de algún familiar, para asegurar el buen desempeño de sus empresas. Estos hechos sugieren que el no seguir las normas culturales genera conflictos familiares que inciden en el buen desempeño de las empresas, condición necesaria para crecer y entrar en los grandes mercados.

Por otro lado, aparecen las relaciones de los empresarios con sus respectivos Estados y organismos supranacionales. La Unión Europea tiene políticas y reglamentos específicos que regulan las empresas familiares. Así, los empresarios toman decisiones acordes con ellos buscando que les sean favorables, como es el caso de la jubilación de los padres-dueños. Los chilenos se han asociado, siguiendo el ejemplo español, para hacer *lobbying* frente al Estado en busca de políticas específicas que les favorezcan. Por su parte, los mexicanos —al menos los aquí estudiados—, de acuerdo con las políticas corporativistas del Estado mexicano, han aprendido a gestionar sus empresas como organizaciones, es decir, corporaciones, tal como demandan las políticas vigentes, sin perder ni reconocer su carácter familiar. Dicho en otras palabras, algunas empresas familiares tienen la flexibilidad de adaptarse a las políticas y los reglamentos locales.

El caso de la empresa judeomexicana que, apegada a las normas culturales vigentes en su comunidad y gracias a su capital social, pudo crecer hasta convertirse en una gran corporación internacional invita a una mayor investigación sobre las relaciones entre la empresa familiar exitosa y las pautas establecidas por las economías hegemónicas. La información disponible no permite llegar a ninguna conclusión al respecto, pero sugiere que la decisión de vender esta empresa exitosa a una gran corporación internacional responde a las políticas corporativistas que dominan en México, muy características del Estado mexicano, así como al dominio que ejercen las grandes corporaciones estadounidenses en su entorno<sup>45</sup>. Y esta situación, comparada con la de las farmacéuticas transnacio-

<sup>45</sup> Un caso semejante por investigar es el de la Cervecería Modelo.

nales chilenas, sugiere que las políticas dominantes en el entorno internacional no son semejantes y que inciden en las políticas de crecimiento de las empresas familiares. Así, los empresarios familiares mexicanos aquí estudiados han optado por no transformarse en grandes corporaciones transnacionales, condicionados por estas grandes tendencias, mientras que los chilenos y catalanes sí lo han hecho y logrado en entornos internacionales distintos. Faltaría estudiar a las grandes empresas familiares mexicanas como Bimbo para buscar cuáles han sido las estrategias que les han permitido lograrlo.

En el nivel regional se observan ciertas características comunes a las empresas familiares que las distinguen unas de otras. A pesar de ciertos códigos legales comunes, las formas culturales de herencia son distintas e inciden en las formas de transmisión del patrimonio en cada región. Al respecto, llama la atención que, mientras que en Chile y en Cataluña hay cierta adecuación de las políticas públicas a las normas culturales, en México no es así. Y podemos decir que esta falta de coherencia de las políticas públicas con las normas culturales genera conflicto y desigualdad.

En Cataluña es evidente una cierta unidad cultural, a pesar de las diferencias en tamaño de las empresas y de los cambios generados por su integración en la Unión Europea, que se expresa no solo en el idioma (no todos mis entrevistados lo hablan en casa), sino principalmente en las formas de herencia, organización familiar y orientación hacia la empresa y los mercados. Al mismo tiempo, los cambios son evidentes, como me señaló uno de mis informantes: “El afán por competir en los mercados internacionales y la búsqueda de bajos salarios que repercutan en los precios han originado una internacionalización de la actividad empresarial y la pérdida de una tradición productiva de la mano de obra que será difícil de recuperar”. Y esto se aprecia en la internacionalización de las familias, la mano de obra y los mercados, así como en la organización de las empresas orientadas a la logística y al diseño.

Entre los empresarios chilenos, sin importar su origen étnico, encontré un interés muy claro por la modernidad, combinada con modelos más humanos de relaciones entre obreros y patrones. Algo muy característico entre ellos es el considerar las empresas como el patrimonio indivisible de los hijos, lo que en su gestión se traduce en inversiones, ampliaciones, profesionalización y protocolos familiares. Al mismo tiempo que conservan ciertos patrones tradicionales de relaciones sociales, son muy modernos en cuanto a su afán por el estudio, la

frugalidad, el orden y la tecnología, y muestran gran interés por participar en asociaciones, foros y grupos desde donde defender y hacer oír sus intereses. A nivel familiar, esta obsesión por la modernidad se expresa en la firma de protocolos familiares, en dejar que los jóvenes estudien lo que consideren y no lo que los padres quieren, y en el interés de los jóvenes por estudiar principalmente en los Estados Unidos y no tanto en Europa como las generaciones pasadas.

La información sobre México confirma la desigualdad, pero también da cuenta de una cierta uniformidad cultural que, igual que en Cataluña, a pesar de la diversidad étnica, se expresa en los sistemas de herencia. El hecho de que las políticas públicas se orienten hacia los Estados Unidos de América y hacia el corporativismo induce a los empresarios a ajustarse a ellas, al mismo tiempo que aseguran el patrón tradicional de que cada hijo herede su propia empresa. Los casos de los descendientes del empresario de principios del siglo xx muestran que no todos son capaces de hacerlo. La información disponible indica que no es la cantidad de capital ni la educación lo que impide la desaparición de las empresas; más bien aparecen como factores clave en la supervivencia de las empresas la capacidad de manejar los mercados y el liderazgo de los padres para mantener unidos a los hijos a pesar de la dispersión de las empresas. Otro factor que se muestra como decisivo para su desarrollo es el uso del capital social, que se emplea principalmente en el manejo de los mercados y de las relaciones con el Estado.

En un tercer nivel, el origen étnico de los fundadores de las empresas aparece como un factor que incide tanto en las formas de herencia del patrimonio como en la operación y gestión de las empresas. El caso catalán es muy evidente, pero también llama la atención el sistema patriarcal judío y la importancia de las relaciones de lealtad que se observan en los dos casos de empresas judías. El caso mexicano también da cuenta de una cierta unidad cultural que se expresa en el sistema de herencia. Sin embargo, mientras que los catalanes y los judíos han podido conservar y aprovechar sus sistemas de relaciones sociales y parentesco para competir exitosamente en un mundo globalizado, los datos sobre México muestran que, a pesar de que numéricamente las empresas familiares dominan, política y económicamente están sujetas al predominio de las grandes corporaciones apoyadas por las políticas corporativistas del Estado.

## Conclusiones

La comparación de los procesos de desarrollo y operación de las empresas catalanas, chilenas y mexicanas aquí analizadas permite elaborar algunas conclusiones en tres niveles distintos.

En primer lugar, sobre las características de las empresas familiares en general. En este sentido, se observa que los factores culturales, especialmente las formas de herencia, inciden en la sustentabilidad de las empresas familiares y de las élites empresariales a lo largo de las generaciones. No seguir las normas culturales de herencia, género y jerarquía familiares genera conflictos que, a su vez, inciden en el buen desempeño de las empresas, condición necesaria para crecer y adentrarse en los grandes mercados y para la sustentabilidad de las empresas. Otra condición general de las empresas familiares es el hecho de que su desarrollo está fuertemente marcado por la situación geopolítica en que desarrollan su actividad, situación que condiciona, a su vez, las formas de inserción de las regiones en el sistema global.

En segundo lugar, a nivel regional se observan ciertas características comunes a las empresas familiares que las distinguen unas de otras, muy ligadas a las formas culturales vigentes y las formas de inserción de la región en el sistema global. A pesar de ciertos códigos legales comunes, las formas culturales de herencia son distintas e inciden en las formas de transmisión del patrimonio en cada región.

Por último, existen diferencias por el origen étnico de los empresarios que inciden, independientemente del entorno, tanto en las formas de herencia como en la operación y gestión de las empresas.

## Bibliografía

- ADLER, L. (1994): “El compadrazgo. Reciprocidad de favores en la clase media urbana de Chile”, en ADLER, L.: *Redes sociales, cultura y poder. Ensayos de antropología Latinoamericana*. México: FLACSO, pp. 19–46.
- ADLER, L. y PÉREZ, M. (2006): *Una familia de la élite mexicana (1820–1980)*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- ADLER, L.; PÉREZ, M. y SALAZAR, R. (2008): “Globalización y nuevas élites en México”, en PÉREZ, L.: *Lo formal y lo informal en las sociedades contemporáneas*. Santiago de Chile: Centro de Investigaciones Diego Barros Arana, pp. 55–74.
- ARON, R. (1966): “Social Class, Political Class, Ruling Class”, en BENDIX, R. y LIPSET, S. (ed.): *Class, Status, and Power: Social Stratification in Comparative Perspective*. Nueva York: The Free Press.
- BANCA CREMI (1980): *Análisis-79 la economía mexicana*. México.
- BANCO MUNDIAL (2012): *Doing Business in Mexico*. <<http://espanol.doingbusiness.org/reports/subnational-reports/mexico>>.
- BARR-MELEJ, P. (2001): *Reforming Chile. Cultural Politics, Nationalism, and the Rise of the Middle Class*. Chapel Hill y Londres: The University of North Carolina Press.
- BARRERA, A. (1991): *Casa, herencia y familia en la Cataluña rural*. Madrid: Alianza Editorial.
- BATTEAU, A.W. (2009): “Technological Peripheralization”, *Science Technology Human Values Online First*, octubre de 2009. Asdoi: 10.1177/0162243909345834.
- BUENO, C. (2011): “Lo que la revolución no contempló en su agenda: el desarrollo tecnológico en manos extranjeras”. México: Universidad Iberoamericana, documento de trabajo.
- CERUTTI, M. (1992): *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*. México: Alianza Editorial-Universidad Autónoma de Nuevo León, 383 pp. ISBN 968-39-0559-5.
- CHANDLER, A. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- DE GORTARI, R. y SANTOS, M.J. (2010): “Saberes y parientes en la formación de microempresas rurales: empresarialidad, redes locales y contextos cultu-

- rales”, en PÉREZ, M. (ed.): *Familia y empresa en México: Una visión desde la antropología*. México D.F.: UIA, pp. 117–133.
- DE LA DEHESA, G. (2010): *La primera gran crisis financiera del siglo XXI*. Madrid: Alianza Editorial.
- DEROSI, F. (1972): *El empresario mexicano*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- DUSSEL, E. (coord.) (2007): *La inversión extranjera directa en México, su desempeño y potencial*. México: Siglo XXI Editores, UNAM y Secretaría de Economía.
- FERNÁNDEZ, E. (2008): “Élites y poderes económicos en la España del siglo XX”, *Cuadernos de Historia Contemporánea*, vol. 30, 57–82.
- FRIDENSON, P. (2009): “Business History and History”, en JONES, G. y ZEITLIN, J. (eds.): *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press, pp. 9–36.
- HAMILTON, N. (1982): “The State and the National Bourgeoisie in Postrevolutionary Mexico; 1920–1940”, *Latin American Perspectives*, 9 (4): 31–54.
- HANONO, L. (2007): *Linaje y vida empresarial. El caso de una familia judeo-mexicana*. México: UAM.
- (2010): “Empresas familiares y capital social”, en PÉREZ, M. (ed.): *Familia y empresa en México: Una visión desde la antropología*. México D.F.: UIA, pp. 43–75.
- HANSEN, R.D. (1974): *The Politics of Mexican Development*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- HERNÁNDEZ, J.; MONTERO, A. y NÁJERA, J.J. (2012): “La reputación de la empresa familiar en España”, *La reputación de la empresa familiar*. Madrid: Fundación Nexia/Villafañe y Asociados, pp. 17–28.
- HUNNEUS, S. (2010): *Las estrategias matrimoniales de la elite económica chilena. Un análisis sociológico de la reproducción social de la elite desde el punto de vista de sus conductas matrimoniales*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Tesis de licenciatura en Sociología.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (2009): *Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos. Censos económicos 2009*. México.

- KEESING, R.M. (1975): *Kin Groups and Social Structure*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich College Publications.
- LANDES, D.S.; MOKYR, J. y BAUMOL, W.J. (eds.) (2010): *The Invention of Enterprise*. Princeton: Princeton University Press.
- LE CLAIR, E. Jr. y SCHNEIDER, H.K. (eds.) (1968): *Economic Anthropology*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- LUHMANN, N. (2010): *Organización y decisión*. México: Universidad Iberoamericana.
- MARTÍNEZ, J. (2003): "Family businesses are the backbone and the engine of the dynamic and market-oriented Chilean economy. And the signs are that they could become an even stronger force in the future. Family business in Chile", *Family Business World. Families in Business*, noviembre-diciembre, pp. 22–25.
- MARX, K. (1959): "Excerpts from *Capital: A Critique of Political Economy*", en FEUER, L.S. (ed.): *Marx and Engels. Basic Writings on Politics and Philosophy*. Garden City, Nueva York: Anchor Books, Doubleday and Company, Inc., pp. 133–167.
- MCDONOGH, G.W. (1986): *Good Families of Barcelona. A Social History of Power in the Industrial Era*. Princeton: Princeton University Press.
- MONTERO, C. (1997): *Les Nouveaux entrepreneurs: Le Cas du Chili*. París: L'Harmattan.
- MUÑOZ, J.G. (2011): "Cultivos frutales en 1579, orgullo de los santiaguinos", *Estudios avanzados*, núm. 16, diciembre. Santiago: Universidad de Santiago de Chile, pp. 103–115.
- NUTINI, H.G. (1995): *The Wages of Conquest*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- (2004): *The Mexican Aristocracy. An Expressive Ethnography. 1910–2000*. Austin: The University of Texas Press.
- PALERM, Á. (1998): *Antropología y marxismo*. México: CIESAS.
- (1987): *Teoría etnológica*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- PÉREZ, M. (1994): *El empresario, la tecnología y el poder*. Tesis doctoral. México: Universidad Iberoamericana.
- (coord.) (2005): *Los ejecutivos de alto nivel. ¿Una élite global?* México: UIA.
- (coord.) (2010): *Familia y empresa en México: Una visión desde la antropología*. México D.F.: UIA.

- (2011): “La Cultura de las Empresas mexicanas”, en MÉNDEZ-RAMÍREZ, O. (coord.): *Rostros de Latinoamérica: Perspectiva multidisciplinaria*. Busan, República de Corea: IDAM-Institute of Iberoamerican Studies, pp. 189–211.
- PÉREZ, M. y GOBANTES, C. (2010): “De viñateros a comerciantes globalizados”, en GOBANTES, Catalina: *Civitas*, vol. 10, número 3, septiembre-diciembre. São Paulo, pp. 490–511.
- PODER LEGISLATIVO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (2012): “Ley de la economía social y solidaria, reglamentaria del párrafo séptimo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía”, 23 de mayo de 2012.
- RAMÍREZ, L.A. (1994): *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán*. México: Conaculta.
- ROBERTSON, R. (2003): “Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad”, en MOREDERA, C. (ed.): *Cansancio del Leviatán: Problemas políticos de la mundialización*. Madrid: Trotta, pp. 261-283.
- ROBICHUAX, D. (2002): “El sistema familiar mesoamericano: Testigo de una civilización negada”, en DE LA PEÑA, G. y VÁZQUEZ LEÓN, L.: *La antropología socio-cultural en el México del milenio: Búsquedas, encuentros y transiciones*. México: Conaculta/FCE, pp. 107–161.
- ROIGÉ, X.; BESTARD, J. (coords.) (2009): “Famílies d’avui”. *Un estudi sobre les noves famílies a l'àrea de Barcelona*. Barcelona: CIIMU. Proyecto de investigación. Mimeo.
- SERNA, M.G. (2003): *Aquí no hay seguro contra la crisis*. México: Editorial Mora (Contemporánea).
- SKLAIR, L. (2001): *The Transnational Capitalist Class*. Oxford: Blackwell.
- SMITH, A. (1723–1790) (2009): *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones/Adam Smith; estudio preliminar de Manuel Montalvo*. Madrid: Técno, Grupo Anaya.
- STABILI, M.R. (2003): *El sentimiento aristocrático. Élite chilena frente al espejo (1860–1960)*. Santiago: Editorial Andrés Bello/Centro de Investigaciones Diego Barros-Arana.
- TÀPIES, J. (2005): “De empresa familiar a familia empresaria”, en IESE INSIGHT. *Business Knowledge Portal*. Barcelona: IESE.

- THOMPSON, E.P. (1979): "The grid of inheritance: a comment", en GOODY, J.; THIRSK, J. y THOMPSON, E.P. (eds.): *Family and Inheritance*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 328-360.
- VALDÉS, X. y VALDÉS, T. (eds.) (2005): *Familia y vida privada ¿Transformaciones, tensiones, resistencias o nuevos sentidos?* Santiago: CEDEM/FLACSO.
- VILLALOBOS, S. R. (2007): *A Short History of Chile*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- WEBER, M. (1958): *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Nueva York: Charles Scribner's Sons.
- WOLF, E.R. (1982): *Europe and the People Without History*. Berkeley y Los Angeles California: University of California Press.

## Páginas de internet consultadas

Instituto de la Empresa Familiar (Chile): <[www.aef.cl](http://www.aef.cl)>

Instituto de la Empresa Familiar (España): <<http://www.iefamiliar.com/web/es/>>

Instituto de la Empresa Familiar: "Las cifras del IEF": <[http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_ief.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_ief.html)>

<[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf) ~>

<<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>>

<[http://chili.nlbassade.org/binaries/content/assets/postenweb/c/chili/nederlandse-ambassade-in-santiago-de-chile/import/producten\\_en\\_diensten/economie\\_en\\_handel/aanbestedingen\\_en\\_kansen\\_in\\_chili/presentaties-van-de-foreign-investment-committee-van-chili-over-kansen-en-investeren-in-chili-2011/foreign-direct-investment-figures-of-countries](http://chili.nlbassade.org/binaries/content/assets/postenweb/c/chili/nederlandse-ambassade-in-santiago-de-chile/import/producten_en_diensten/economie_en_handel/aanbestedingen_en_kansen_in_chili/presentaties-van-de-foreign-investment-committee-van-chili-over-kansen-en-investeren-in-chili-2011/foreign-direct-investment-figures-of-countries)>

Europa: "Summaries of EU legislation": <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/et0001\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/et0001_en.htm)>

European Commission: "Enterprise and Industry – Family Business": <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm)>

Wikipedia: "Sistema educativo de Chile": <[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_educativo\\_de\\_Chile#Rankings\\_internacionales](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_educativo_de_Chile#Rankings_internacionales)>

GUTIÉRREZ, M. (2011): “El nivel de castellano de los alumnos de Catalunya está en la media del resto de las comunidades”, *La Vanguardia*, 6-9-2011: <<http://www.lavanguardia.com/20110906/54211211077/el-nivel-de-castellano-de-los-alumnos-de-catalunya-esta-en-la-media-del-resto-de-las-comunidades.html>>

Bolsa Mexicana de Valores: <<http://www/bmv.com.mx>>