LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

CÁTEDRA SANTANDER DE EMPRESA FAMILIAR UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Santander UNIVERSIDADES

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Autores:
José C. Casillas
Fernando Pastor

LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

En ocasiones, suele asemejarse la empresa familiar con las pequeñas y medianas empresas (SMEs). Es cierto que el peso de las empresas familiares aumenta a medida que desciende el tamaño de las empresas. Sin embargo, no existe ningún "techo de cristal" para este tipo de empresas. De hecho, entre las mayores empresas del mundo hay bastantes empresas controladas por una familia.

El presente estudio se centra exclusivamente en las mayores empresas familiares multinacionales, empresas que tienen una presencia internacional relevante, al tiempo que mantienen un control y una implicación por parte de la familia propietaria. Se trata de iluminar un tipo de empresas a veces olvidado, pero que puede convertirse en organizaciones de referencia para otras empresas familiares con una orientación más local.

Las empresas familiares presentan características propias que pueden considerarse muy positivas para la economía global, como su orientación a largo plazo o su compromiso con la sociedad, combinando objetivos económicos con otros de naturaleza más social y emocional.

LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

¿Quiénes son? (¿Y quiénes no?)

Todas las empresas analizadas cumplen las siguientes características: (1) una o más familias ejercen un control efectivo sobre la propiedad de la empresa; (2) son empresas multinacionales, esto es, tienen una presencia internacional relevante; y (3) la familia está implicada en el negocio, de forma que algún miembro de la familia propietaria forma parte del consejo de administración y, en muchos casos, es el CEO de la empresa.

El ranking de empresas familiares multinacionales incluye grandes empresas, algunas entre las mayores del mundo. Son empresas de gran tamaño, que dan empleo a más de 16 millones de trabajadores, y una cifra de ventas mínimas de los 3,400 millones de euros (4,500 millones de dólares). La facturación global de todas estas empresas supera los 5.000 billones de euros (6.600 billones de dólares). Además, el criterio para ser considerada empresa familiar es restrictivo, al exigir la implicación familiar efectiva en el negocio. Este aspecto es muy importante dado que plantea la siguiente cuestión. Teniendo en cuenta que se trata de empresas de gran tamaño, altamente profesionalizadas, compitiendo en numerosos países, siendo muchas de ellas líderes en sus sectores, cabe preguntarse: ¿Qué papel desempeñan los miembros de la familia que ejercen funciones en los órganos de gobierno de estas empresas?

Con todos estos criterios, las 250 empresas familiares multinacionales que integran este ranking constituyen un tipo de empresas muy especial, con una clara vocación de permanencia en el tiempo. Algunas de ellas coinciden con las empresas globales más grandes del mundo, pero otras no. La tabla 1 representa las 10 mayores empresas y las compara con las 10 mayores empresas de Fortune 500.

En estas empresas existe un núcleo de propietarios bien definidos, que en muchos casos es posible identificar con nombre, apellidos y rostro. Aunque existan accionistas minoritarios, se conoce quien controla la empresa y quien influye de manera relevante en las principales decisiones estratégicas. Se conoce el rumbo y éste es más estable. Todas estas empresas tienen presencia internacional, lo que les hace especialmente abiertas y dinámicas, a pesar de ser familiares. Son empresas en las que se demuestra que la orientación al largo plazo y la posesión de una cultura y unos valores profundos no implica necesariamente falta de dinamismo, orientación internacional y crecimiento. Por ello, constituyen un buen ejemplo para muchas empresas familiares de menor tamaño.

LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

Top 10 de las empresas de nuestro ranking y de las 500 fortunas globales

500 Fortunas Globales		250 Familias MNCs	
Rank	**Empresa**	**Rank**	**Empresa**
1	**Wal-Mart Stores**	**1**	**Wal-Mart Stores**
2	Royal Dutch Shell	**2**	Samsung
3	Sinopec Group	**3**	**Volkswagen AG**
4	China National Petroleum	**4**	**Toyota Motor Corp.**
5	Exxon Mobil	**5**	Berkshire Hathaway
6	BP	**6**	Koch Industries
7	State Grid	**7**	Exor S.p.A.
8	**Volkswagen**	**8**	LG Group
9	**Toyota Motor**	**9**	Ford Motor
10	Glenvore	**10**	Hyundai Motor

4 de las 10 primeras empresas son de los Estados Unidos; 4 de Asia (Corea del Sur y Japón) y 2 de Europa (Alemania e Italia). Estas 10 compañías tienen más de 1,5 millones de empleados. La mitad de ellas pertenecen al sector de automoción.

El ranking de empresas familiares multinacionales está formado por grandes corporaciones, algunas de ellas están entre las mayores del mundo.

Implicación de la familia propietaria

Todas las empresas del ranking son familiares no sólo por el hecho de que una familia tiene el control de la propiedad, sino también porque algún miembro de la familia se encuentra implicado en la gestión de la empresa.

Esta implicación se ejerce normalmente participando en el consejo de administración. Sin embargo, en muchos casos, el propio presidente o CEO de la empresa forma parte de la familia propietaria. Es el caso por ejemplo de la empresa nipona Toyota, en la que el actual CEO es Akio Toyoda, nacido en 1956 y nieto directo del fundador de la empresa, Kiichiro Toyoda, quien creo la actual compañía automovilística en 1937, como una spin-off de la empresa original creada por su padre, Sakichi Toyoda (Toyota Industries, fundada varios años antes, en 1926).

Esta participación puede resultar curiosa, teniendo en cuenta que son todas empresas profesionalizadas la mayoría de ellas cotizando en sus respectivos mercados de valores, y donde cabe esperar que su cúpula directiva y su consejo de administración debe estar integrado por "los mejores". Cabe preguntarse, por tanto, si es lógico pensar que un miembro de la familia propietaria sea uno de los mejores posibles consejeros posibles en todas estas compañías. Parece que no es esto probable, estadísticamente hablando y que esta presencia de los miembros de la familia en los consejos de administración tiene otras explicaciones.

En primer lugar, estos consejeros y CEOs representan al accionista mayoritario y, en consecuencia, son los encargados de enlazar la propiedad con la familia que aglutina el principal paquete accionarial. Estas personas desempeñan un rol de "enlace" entre la institución empresarial y la familiar, defendiendo en la empresa los intereses de la familia propietaria. La tabla 2 siguiente muestra las 10 principales empresas en las que el CEO es un miembro de la familia propietaria, manteniendo el apellido del fundador.

Esta implicación se ve reforzada en aquellos casos donde el apellido de la familia propietaria está presente en el propio nombre de la compañía y, habitualmente, en las marcas. Al tratarse de grandes empresas multinacionales, estamos ante una coincidencia entre apellidos familiares y marcas globales. En total, esta coincidencia se produce en un 37,2 % de las empresas que integran el ranking.

Los miembros de la familia implicados en el Consejo de Administración hacen de enlace entre el negocio y la familia. Esta implicación es más fuerte cuando el apellido familiar coincide con el de la empresa y, además, con su propia marca.

LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

CEOs familiares descendientes del fundador de la empresa

Rk.	Empresa	Fundador	CEO
1	**Wal-Mart**	**Sam Walton y James L. Walton**	**Robson Walton**
3	Samsung	**Lee Byung-chul**	**Lee Kun-hee**
6	Koch Industries	**Fred Koch**	**Charles G. Koch**
8	LG Group	**Koo In-Hwoi**	Koo Bon-Moo
9	Ford Motor	**Henry Ford**	William Clay Ford Jr.
10	Hyundai Motor	**Chung Ju-Yung**	Mong-Koo Chung
11	**SK Group**	**Chey John-hyun**	Chey Tae-won
13	**Schwarz Group**	**Josef Schwarz**	Dieter Schwarz
14	Auchan Group	**Gerard Mulliez**	Vianney Mulliez
16	ALDI Group	Theo y Karl Albrecht	Karl Albrecht, Berthold Albrecht y Theo Albrecht Jr.

Los CEO de las empresa de la tabla son descendientes del fundador de la compañía. La mayoría son sus hijos (70%), mientras que dos de ellos son sus nietos. Son el enlace entre familia y empresa y representan la implicación familiar en el negocio.

En el 37,2 % de las empresas, existe una clara relación entre la denominación del la empresa y los apellidos familiares.

LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

Algunos de estos casos de apellidos familiares que non marcas globales son Wal-Mart (Walton Family), Toyota (Toyoda Family), Koch (Koch Family), Ford (Ford Family), o Bosh (Bosch Family). Esta coincidencia constituye un capital emocional y social de este tipo de empresas, debido a que se produce un transvase automático de la imagen, prestigio e identidad de la institución empresarial y familiar. Cualquier escándalo en cualquiera de ellas se traslada a la otra directamente, tanto en sentido positivo como negativo. Los éxitos y fracasos de la empresa son éxitos y fracasos de toda la familia y viceversa.

Evolución del año de fundación de las empresas

La mayoría de las empresas se fundaron entre 1850 y 1990. El 34,4% son empresas centenarias.

Longevidad de las empresas familiares

Las empresas familiares tienen una orientación al largo plazo, diferente al de numerosas empresas no familiares, especialmente aquellas que cotizan en mercados de valores, donde la rentabilidad a corto plazo está presente en todas las decisiones que se adoptan. En el caso de las 250 empresas que componen este ranking, la media de edad se sitúa en los 37 años. Sin embargo, hay empresas muy longevas que superan el siglo de existencia. Como se muestra en la figura 1, un total de 86 empresas son centenarias y 63 de ellas han sido fundadas antes del inicio del siglo XX. Incluso cabe identificar dos casos excepcionales, dos empresas creadas en el siglo XVII: la japonesa Takenaka Corporation, en 1610 y la alemana Merck KGaA, fundada en 1668.

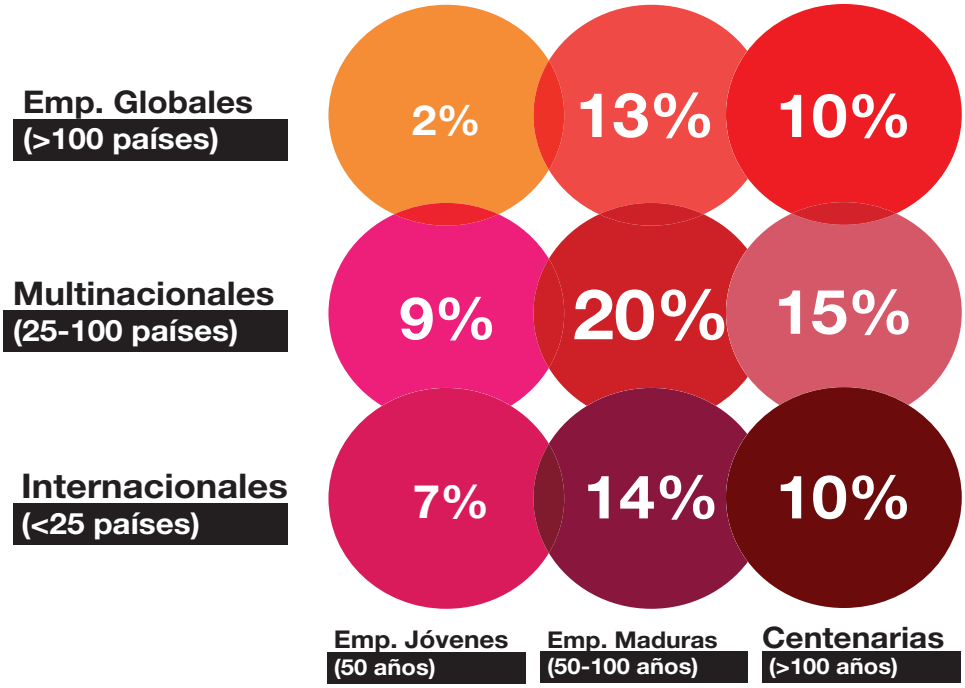
Esta longevidad se manifiesta en un proceso continuo de sucesión trans-generacional, desde su fundación hasta nuestros días. Así, la mayoría de las empresas del ranking se encuentran sólo en segunda generación. En concreto el 42,4%. Sin embargo, encontramos empresas que han atravesado numerosas generaciones. Un 38,4 por ciento se encuentran entre tercera y cuarta generación, un 8,4 por ciento entre quinta y sexta y luego, varias empresas superan estas cifras, llegando a los casos extremos de las dos empresas mencionadas más arriba, una en 12ª generación (Merck KGaA) y la otra en 17ª generación (Takenaka Corporation).

Generación que controla las empresas del Ranking

17ª Generación	0,4%
12ª Generación	0,4%
8ª Generación	0,4%
7ª Generación	1,2%
6ª Generación	2,8%
5ª Generación	5,6%
4ª Generación	14%
3ª Generación	24,4%
2ª Generación	42,4%
1ª Generación	4,8%

2/3 de las mayores 250 empresas familiares multinacionales están gestionadas por la segunda generación familiar. 27 de ellas están dirigidas por miembros de la 5ª o posteriores generaciones.

Relación entre ámbito geográfico y antigüedad de las compañías del Ranking



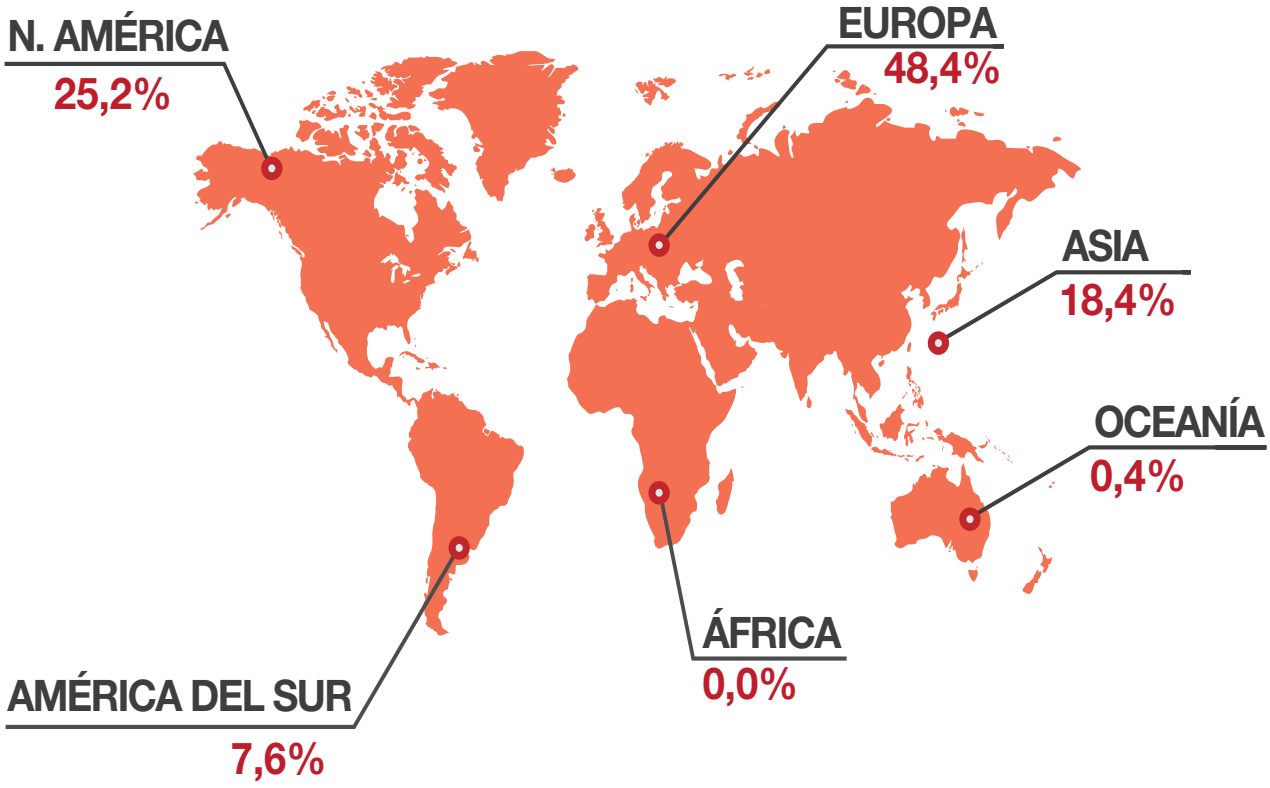
No obstante, el hecho de que dominen las empresas de segunda generación pone de manifiesto que no parece existir una relación directa entre la longevidad y la presencia internacional. En la figura 3 hemos representado la relación entre la antigüedad de las empresas y su ámbito internacional. En el mismo se identifican empresas en casi todas las posiciones de la matriz, sin que se observe una correlación entre ambas características. Este fenómeno señala que las empresas familiares más recientes avanzan con mayor velocidad en su expansión internacional en términos generales.

Cultura

Las empresas familiares poseen una cultura específica, que se transmite generación a generación y que impregna el desarrollo de sus actividades con independencia de donde se desarrollen. Por ello, es especialmente relevante analizar el origen geográfico de estas 250 empresas multinacionales familiares, en la medida en que se trata de empresas con una fuerte cultura generada a través del paso del tiempo pero que se abren a la arena global e intercultural actual.

Las empresas del ranking tienen su origen en todo el mundo, a excepción de África. Dominan las empresas europeas, con casi la mitad del total de las compañías, seguido de Norte-América y Asia. Y, a diferencia de lo que sucedía en décadas pasadas, no existe una excesiva concentración de empresas en pocos países, como se aprecia en la tabla 3. Destacan en primer lugar las empresas norteamericanas, seguidas de las alemanas, francesas e italianas. Los primeros países asiáticos aparecen en la posición sexta (China y Corea del Sur). En total las 250 empresas pertenecen a un total de 38 países diferentes.

Distribución de las empresas del Ranking por continentes



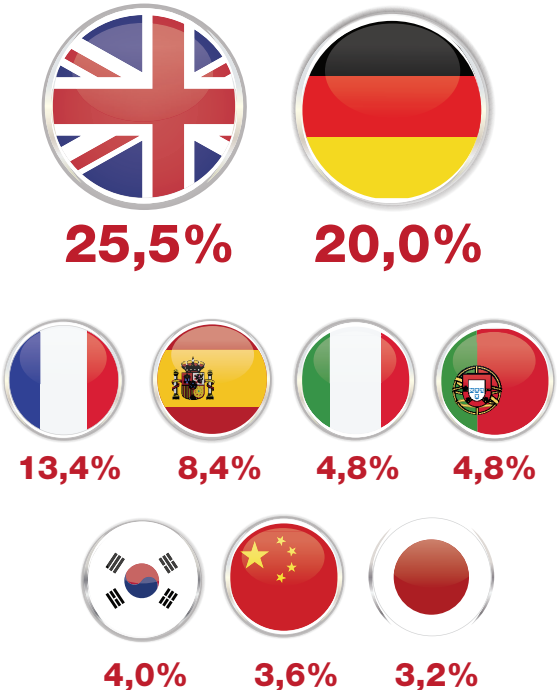
LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

País de origen de las empresas del Ranking

Rk.	País	Número de empresas	Porcentaje
1	Estados Unidos	48	19,2%
2	Alemania	41	16,4%
3	Francia	22	8,8%
4	Italia y Suiza	11	4,8%
6	Corea del Sur	10	4,0%
7	Brasil y China	9	3,6%
9	Cánada, Japón y México	8	3,2%
12	España	7	2,8%
13	India	6	2,4%
14	Chile, Suecia y Reino Unido	5	2,0%
17	Turquía	4	1,6%
18	Bélgica, Dinamarca y Holanda	3	1.2%
21	Luxemburgo, Malasia, Filipinas, Portugal, Arabia Saudi y Tailandia	2	0,8%
27	Argentina, Australia, Austria, Colombia, Croacia, Finlandia, Grecia, Liechtenstein, Singapur, Suráfrica, Taiwan y Emiratos Árabes Unidos	1	0,4%

Ante tal variedad, cabe preguntarse sobre qué idioma hablan las empresas familiares multinacionales. Para ello, hemos tomado el idioma oficial o los idiomas oficiales de los países (o las regiones concretas en casos en que es relevante, como Suiza o Canadá) de las empresas del ranking, ponderando los casos en los que existen más de un idioma oficial de forma proporcional. Así, los resultados muestran que el idioma imperante es el inglés. Sin embargo puede resultar sorprendente que éste sólo alcanza el 25 por ciento del peso total, seguido muy de cerca del alemán (20 por ciento), el francés (13,4 por ciento) y el español (8,4 por ciento). A éstos les siguen un segundo grupo de idiomas en los que se encuentran el italiano, portugués, coreano, chino y japonés y finalmente cabe encontrar otros idiomas minoritarios hasta un total de 25 idiomas diferentes.

Distribución del idioma de origen de las empresas del Ranking



Las empresas familiares multinacionales futuras

En gran medida, las empresas que conforman este ranking son la punta de un iceberg generado en el pasado, a lo largo de décadas. Otras muchas empresas como estas se están conformando hoy día y no sabemos que proporción de las nuevas empresas que están naciendo en nuestros días llegarán algún día a entrar en un ranking como este. Son muchos los retos que deben lograr, pero el principal es la orientación internacional a largo plazo. Gran parte de las nuevas empresas actuales, dentro del nuevo paradigma de las start-ups y spin-off tecnológicas surgen con una orientación al corto plazo y donde no existe un fundador con vocación de continuidad y transmisión a una potencial generación siguiente. ¿Cuál es el futuro de las empresas multinacionales familiares? ¿Serán algo similar a especies en vías de extinción? No tenemos información para poder dar una respuesta. Sin embargo, es posible intuir dos alternativas de generación y desarrollo de futuras empresas multinacionales familiares.

La primera es la transformación de empresas que nacen con vocación a corto plazo pero que, a medida que pasa el tiempo tienden a transformar su orientación a medida que el/los fundadores maduran al ritmo de la empresa y deciden no venderla a inversores externos y retener el control de la compañía. Sería algo así como empresas que emergen como volcanes, en las que la efervescencia de la erupción inicial genera una lava que poco a poco se enfría y endurece, generando elevadas montes en el paisaje.

La segunda procede de las familias empresarias existentes. Hasta hace poco tiempo, las empresas familiares constituían el principal patrimonio de sus propietarios. Sin embargo, éstos han aprendido el valor de la diversificación de riesgos y las ventajas de no concentrar todo sus negocios en una única compañía. Por ello, numerosas familias empresarias están diversificando su cartera de empresas, adquiriendo empresas en diferentes países, algunas que fueron familiares y otras que nunca lo fueron. El objetivo básico es diversificar el riesgo de la familia empresaria y mantener el crecimiento de su patrimonio empresarial. De este modo, en las próximas décadas veremos proliferar auténticos holdings internacionales y globales controlados por determinadas familias, que crecerán a partir de procesos de fusiones y adquisiciones impulsadas por dichas familias.

Para citar este trabajo: Casillas, José C. y Pastor, F. (2015): The Top 250 Multinational Family Firms, Chair of Santander Family Business, University of Seville (Spain), pp. 01-14.

LAS **250 MAYORES** EMPRESAS FAMILIARES **MULTINACIONALES**

Universidad de Sevilla
Facultad de Económicas y Empresariales
Av. Ramón y Cajal 1, 41018 Sevilla
Teléfono: (+34) 954 55 75 15

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

CÁTEDRA SANTANDER DE EMPRESA FAMILIAR UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Santander UNIVERSIDADES

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR