

TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS FAMILIARES: IMPLICACIONES SOBRE SU COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Tomás Guillén Corbe
IFEDES

Alejandro Escribá-Esteve
Cátedra de Empresa Familiar,
Universitat de València e Ivie

¿Qué tipos de empresas familiares hay? ¿qué implicaciones tienen las características específicas de cada tipo en su comportamiento estratégico?



Cátedra de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Las empresas familiares suelen estudiarse de un modo homogéneo, como si el hecho de ser de propiedad familiar las convirtiese en una realidad común. Pero la realidad es que cada empresa familiar es diferente, y que existen muchas maneras de configurar los tres círculos de influencia que definen este tipo de organizaciones: la empresa, la propiedad y la familia.

Con el objeto de comprender esta heterogeneidad, la línea de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la UV ha analizado las características de 111 empresas familiares de la Comunidad Valenciana con el objeto de identificar qué tipos de empresas familiares existen, y comprender cómo estas características diferenciales pueden influir en los comportamientos estratégicos que llevan a cabo.

Para identificar los diferentes tipos de empresas familiares, hemos estudiado las similitudes y diferencias que presentan en relación con aspectos relacionados con los 3 círculos que definen el sistema de las empresas familiares: empresa, familia y propiedad.

- ▶ **El círculo de propiedad** se refiere a la influencia ejercida por los dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera una serie de derechos y obligaciones sobre esta.
- ▶ **El círculo de familia** determina el efecto que tienen los vínculos familiares en la empresa y fuera de ella, sobre las decisiones que afectan al negocio.
- ▶ **El círculo de empresa** comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de la empresa y que son responsables directos de su actuación y sus resultados.

El uso de los 3 círculos tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, y valorar sus posiciones y posibles influencias.

En nuestro estudio, hemos analizado características de los tres círculos y hemos identificado patrones frecuentes que nos han permitido identificar tres grandes tipos o categorías de empresas familiares, que hemos denominado: Empresas Concéntricas, Empresas Estructuradas y Empresas Evolucionadas.

Cuadro 1. Tipos de empresas familiares.

TIPO DE EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
EMPRESAS CONCÉNTRICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Sin consejo - Presencia única de familia propietaria - Presidente del consejo es el CEO - No hay independientes en el consejo - Sin experiencia en asesores externos - 1,68 accionistas
EMPRESAS ESTRUCTURADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo pequeño - Presencia única de familia propietaria - Presidente del consejo es el CEO - No hay independientes en el consejo - Experiencias recientes en asesores externos - 3,09 accionistas
EMPRESAS EVOLUCIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Consejos grandes - Presencia mixta de familia propietaria - Presidente del consejo no es el CEO - Hay independientes en el consejo - Experiencias consolidadas en asesores externos - 4,5 accionistas

Empresas Concéntricas

El 41,3% de las empresas de la muestra son empresas concéntricas, en las que el órgano de gobierno gira en torno a un elemento central (el fundador/a-CEO) sobre el que se solapan concéntricamente las tres dimensiones: propiedad, familia y empresa. Son empresas en las que solo hay de la familia propietaria, que no tienen experiencia en el uso de asesores externos, con un promedio de 1,68 accionistas, con un órgano de gobierno dominado por una persona, generalmente el fundador - director general junto con alguna presencia del resto de la familia propietaria de modo más simbólico que de poder real.

Empresas Estructuradas

El 41,3% son empresas estructuradas, que cuentan con un consejo de administración. En ellas, el presidente del consejo suele ser el CEO, pero se empieza a ver una evolución en el tamaño del consejo y un aumento del número medio de accionistas a 3,09. Generalmente se trata de empresas en las que se han incorporado siguientes generaciones. En la propiedad sigue habiendo presencia única de familia propietaria.

Empresas Evolucionadas

El 17,4% son empresas evolucionadas, en las cuales se observa una mayor profesionalización de los órganos de gobierno. Estas empresas tienen Consejo de Administración, y en un 70% de los casos se trata de un consejo de mayor tamaño. Casi en la mitad de estas empresas, los miembros de la familia son minoría en el consejo, lo cual denota un mayor grado de apertura hacia la participación de otros roles (incluso socios minoritarios). Un 35% de estas empresas cuentan, incluso, con consejeros independientes que dan un aporte de objetividad, profesionalización y transparencia. El número medio de accionistas se sitúa en 4,5.

Las empresas familiares que avanzan hacia modelos evolucionados de gobierno, muestran mejores resultados y una mayor repertorio estratégico

Comportamientos estratégicos en los diferentes tipos de empresas familiares

En nuestro estudio comparamos los comportamientos estratégicos llevados a cabo por estos tres tipos de empresas familiares tanto en periodos de crisis económica como en periodos de expansión.

Analizamos un conjunto de 19 acciones estratégicas que se corresponden con 5 tipos de comportamiento:

- ▶ **Acciones orientadas a la expansión del negocio:** Entradas en nuevos mercados, nuevos canales, nuevos segmentos, lanzamiento de productos, etc. .
- ▶ **Acciones de repliegue:** Salida de mercados, desinversiones, reducción de canales de venta, etc.
- ▶ **Acciones de consolidación.** Recoge las acciones orientadas a la mejora de productos o servicios, concentración en segmentos de mercado específicos, mejora del posicionamiento, etc.
- ▶ **Acciones de colaboración interorganizativa:** Se refiere al establecimiento de alianzas y a la orientación hacia opciones de outsourcing.
- ▶ **Acciones de crecimiento y desarrollo corporativo,** relativas al desarrollo de fusiones, adquisiciones o fuertes inversiones en nuevos activos.

La comparativa de estos comportamientos por parte de los tres tipos de empresas familiares identificados muestra que cuanto más evolucionada se encuentra una empresa, más sofisticadas son las estrategias que desarrolla.

En periodos de crisis, las empresas “estructuradas” se inclinan más por el uso de estrategias de consolidación, mientras que las empresas “evolucionadas” exploran opciones estratégicas relacionadas con las operaciones corporativas y el establecimiento de colaboraciones.

Asimismo, en periodos de bonanza económica, las empresas “evolucionadas” son las que muestran mayor proactividad en las operaciones corporativas dirigidas al crecimiento empresarial.

En las empresas “evolucionadas”, los miembros de la familia no son los únicos actores involucrados en la gestión, dando entrada a profesionales con diferentes perfiles. Su rol se centra algo más en los órganos de control.



Conclusiones

- ▶ El grado de evolución del estadio de las empresas está muy vinculado a la estructura del consejo.
- ▶ Durante la primera generación el órgano de gobierno suele girar en torno a una persona, el fundador o CEO, que centraliza los planteamientos estratégicos de la empresa.
- ▶ En cambio, las siguientes generaciones siguen diferentes comportamientos estratégicos a los del fundador, en función del tipo de evolución que desarrollen. Por una parte, en las empresas que adoptan las características que hemos identificado en las empresas “estructuradas”, se empieza a ver una evolución en el tamaño de los consejos de administración, y la presencia de la familia propietaria en la dirección cada vez es menor. Y, por otra parte, las empresas que hemos denominado “evolucionadas”, cuentan con una mayor profesionalización de los órganos de gobierno, cuentan en mayor medida con asesores externos y desarrollan los órganos de gobierno de la relación familia-empresa, como los consejos de familia.
- ▶ Las características de las empresas “evolucionadas” dinamizan el comportamiento estratégico y se vinculan a mejores resultados, tanto en periodos de crisis como en periodos de crecimiento.

Más detalles en: Guillén Gorbe, T., & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in Family Firms: exploring governance configurations and their effect on strategies. Harvard Deusto Business Research, X(1), 26-52. <https://doi.org/10.48132/hdbr.334>

Patrocinan:



Promueven:

