

CÓMO INFLUYE LA HETEROGENEIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LAS DECISIONES DE GOBIERNO FAMILIAR*

Rocío Arteaga
Universidad de Oviedo
Alejandro Escribá-Esteve
Universitat de València e Ivie



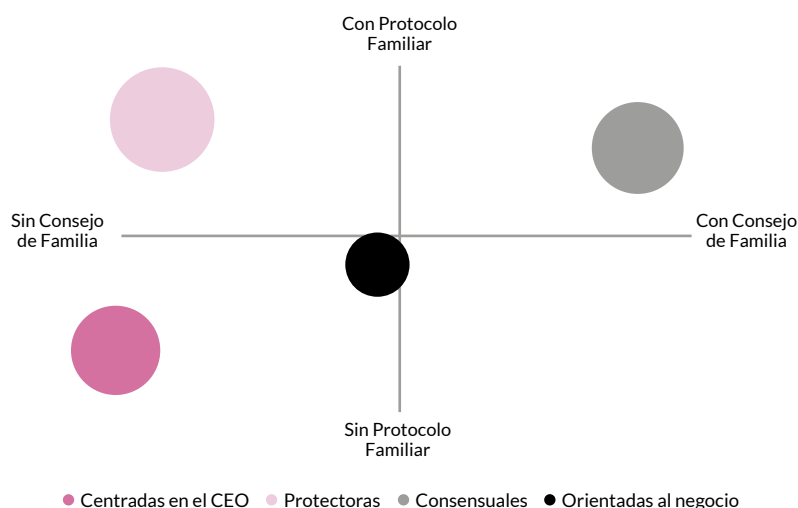
Cátedra de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Objetivo de estudio:

- La importancia social y económica de la empresa familiar alrededor del mundo ha generado un creciente interés por su estudio. Aunque las empresas familiares comparten una serie de rasgos comunes, existe una gran heterogeneidad en sus características que afecta notablemente en la toma de decisiones. Uno de los aspectos que mayor importancia tiene en el funcionamiento de las organizaciones es el relativo a su gobierno corporativo. El gobierno corporativo consiste en un marco de normas, relaciones y procesos por los cuales se controla el funcionamiento de las organizaciones y su comportamiento ético. El gobierno corporativo influye, además, en cómo se toman las decisiones y en la fijación de objetivos. Estos aspectos adquieren un matiz especialmente relevante en el caso de la empresa familiar, en tanto que debe ayudar al alineamiento de los diferentes objetivos que a menudo tienen la empresa y la familia. Por ello, además de los órganos de gobierno habituales en el ámbito organizativo, se añade la necesidad de regular la relación familia-empresa.
- Dos de los mecanismos de gobierno más relevantes para conseguir dicha alineación de objetivos empresariales y familiares son: el consejo de familia y el protocolo familiar. A pesar de que en España su implantación es todavía muy baja, su efectividad está altamente demostrada a través de diversas investigaciones académicas.
- Los trabajos de investigación desarrollados por la Cátedra han estudiado la heterogeneidad de la empresa familiar, con el fin de proponer una clasificación que permita comprender la heterogeneidad de la empresa familiar, y acercar la realidad que viven dichas organizaciones en nuestro entorno. Nuestro estudio:
 - (1) presenta una tipología de empresas familiares basada en características específicas de las mismas, como son: el grado de participación de la familia en la propiedad y en la gestión; y el estadio generacional en que se encuentra la familia empresaria.
 - (2) comprueba como dicha heterogeneidad afecta a la decisión de adoptar mecanismos de gobierno familiar, concretamente el consejo de familia y el protocolo familiar.

*Esta nota de investigación resume los principales resultados del artículo: Arteaga, R. and Escribá-Esteve, A. (2020), "Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms", *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0068>

Figura 1. Tipos de empresas familiares españolas en relación con su gobierno familiar.



La adopción de consejos de familia o protocolos está fuertemente influida por el grado de involucración directa de la familia en puestos de dirección y con la creciente complejidad de la estructura de propiedad en manos de la familia.

Resultados:

Mediante el análisis de las características de 490 empresas familiares, usando técnicas estadísticas de agrupación y clasificación, se identificaron cuatro tipos diferentes de empresas familiares:

- ◆ Centradas en el fundador
- ◆ Protectoras (dominadas por la familia)
- ◆ Consensuales (orientadas a la familia y al negocio)
- ◆ Orientadas al negocio

Las **empresas centradas en el fundador** son empresas de primera generación, que no suelen diferenciar los roles de propiedad y gestión, y tampoco suelen adoptar mecanismos formales de gobernanza, tanto en la empresa como en la familia (ni consejos de administración, ni consejos de familia, ni protocolos familiares).

El segundo tipo de empresa, la **empresa protectora**, es una empresa mediana, controlada por la segunda o tercera generación, con la propiedad familiar repartida entre distintos accionistas, y todas ellas con CEO familiar. Las empresas protectoras comienzan a considerar la necesidad de regular la sucesión, la incorporación de miembros de la familia, y otros aspectos de la relación familia-empresa lo que las lleva a implementar protocolos familiares para regular dichos aspectos.

La **empresa consensual** (tercer tipo) es una empresa de tamaño algo mayor a las anteriores, donde la propiedad familiar está poco concentrada, controlada por la segunda o siguientes generaciones, y la mayoría con un miembro familiar en la posición de CEO.

La complejidad de las empresas consensuales, con la evolución de los miembros de la familia hacia roles de control y la separación entre el control y la gestión hace que este tipo de empresa adopte consejos y protocolos familiares.

Finalmente, las **empresas orientadas al negocio** (cuarto tipo) son empresas grandes, antiguas, con la propiedad familiar muy dispersa o compartida con accionistas no familiares, y todas ellas con un CEO no familiar. Las empresas de este tipo delegan la gestión a CEOs no familiares, y están orientadas a la actividad empresarial, quedando la influencia familiar en otro plano, lo que reduce la necesidad de adoptar mecanismos de gobierno familiar (Ver Figura 1).



Cuadro 1. Tipos de empresa y características habituales.

TIPO	CARACTERÍSTICAS HABITUALES DE LAS EMPRESAS
I. Centradas en el fundador - 120 empresas - 25% de la muestra	- Pequeña - En primera generación - 1 solo accionista - CEO familiar/accionista - sin órganos de gobierno familiar
II. Protectoras - 165 empresas - 34% de la muestra	- Tamaño medio - En segunda o tercera generación - Propiedad repartida entre varios accionistas familiares - CEO familiar - con protocolos familiares
III. Consensuales - 131 empresas - 27 % de la muestra	- Tamaño medio - En primera, segunda o tercera generación - Propiedad repartida entre varios accionistas familiares - CEO familiar / CEO no familiar - con consejos y protocolos familiares
IV. Orientadas al negocio - 71 empresas - 14% de la muestra	- Grande - En segunda o tercera generación - Baja propiedad familiar - CEO no familiar - solo unas pocas con protocolos familiares

Conclusiones

▶ Las empresas familiares son heterogéneas tanto en sus características organizativas (por ejemplo, tamaño, edad, ámbito geográfico) como en los rasgos específicos de la influencia familiar (por ejemplo, nivel generacional de la empresa, grado de participación de la familia en la propiedad y/o gestión). Las distintas necesidades de comunicación que surgen como consecuencia de estas diferencias afectan la probabilidad de adoptar mecanismos formales de gobierno familiar que permiten a los miembros familiares discutir y solucionar conflictos tanto de su ámbito empresarial como familiar. La presencia de consejos y protocolos familiares en las empresas familiares españolas es aún muy baja. Sin embargo, esta realidad puede deberse tanto a la falta de conciencia sobre su utilidad, que es un aspecto que debe preocupar, como a la existencia de contextos en los que no existe una necesidad latente de comunicar, consensuar o regular la relación entre la empresa y la familia. Esta situación es muy habitual en empresas que son dirigidas por sus fundadores y en las que todavía no hay perspectivas de involucración de otras personas de la familia (Tipo I – centradas en el fundador). También puede darse en empresas en las que la familia ha adoptado un rol accionarial y no existe vinculación directa con la dirección o la gestión de la misma (Tipo IV, orientadas al negocio).

▶ Este trabajo apunta a que cuanto mayor es la variabilidad de las variables sociales, económicas y familiares de la empresa familiar, mayor es la necesidad de implementar diferentes mecanismos de gobierno corporativo y familiar. La adopción de consejos de familia es más frecuente en empresas donde existe separación entre los roles gerenciales y de propiedad, y una alta complejidad organizacional y familiar. Los protocolos familiares están asociados con empresas donde existe una alta participación familiar en la gestión y creciente complejidad familiar.