
Los grupos familiares. Una descripción de los grupos empresariales del Instituto de la Empresa Familiar

210

El artículo analiza la empresa familiar por medio del grupo empresarial controlado por la familia, en lugar de limitarlo, como es habitual en la literatura, a las sociedades cotizadas. El trabajo describe 103 grupos empresariales pertenecientes a la asociación Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Se estudian dos aspectos organizativos de estos grupos empresariales. En primer lugar se analiza su estructura societaria. En segundo lugar se analiza cómo organizan las familias el control y la gestión tanto de las sociedades de cada grupo como de las relaciones familiares en el grupo. Esta segunda parte del análisis se realiza a través del estudio de los consejos de administración de las empresas.

Artikulu honek familiak kontrolatutako enpresa-taldearen bidez aztertzen du familia-enpresa, eta ez du mugatzen, arlo honetako literaturan ohikoa denez, sozietate kotizatuetera. Lan honek Familia Enpresaren Institutuari (FEI) dagozkion 103 enpresa-talde deskribatzen ditu. Enpresa-talde horien antolaketako bi alderdi aztertzen dira. Lehenik eta behin, sozietate-egitura aztertzen da. Bigarrenik, aztertzen da nola antolatzen dituzten familiek talde bakoitzeko sozietateen zein taldeko familia-harremanen kontrola eta kudeaketa. Azterketaren bigarren zati hori, betiere, enpresen administrazio-kontseiluen azterlan baten bidez egiten da.

The paper analyses the family firm through the set of companies under the control of a family, instead of limiting the research to the listed companies, as commonly done in literature. The paper describes 103 family business groups belonging to the IEF, *Instituto de la Empresa Familiar*. Firstly, the organization structure of the mentioned business groups is analysed. Secondly the way in which the families organise control and management of the companies is analysed both in terms of the business group as a whole and in terms of family ties. We perform this descriptive analysis by looking at the compositions of the board of directors of nearly 4000 firms.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Los datos de la muestra
 3. Estructura empresarial de los grupos familiares
 4. Estructura de los consejos de administración
 5. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: empresa familiar, grupo empresarial.

Keywords: family business, business groups.

N.º de clasificación JEL: L29, M13, M21.

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo es una descripción de los 103 grupos empresariales pertenecientes a la asociación Instituto de Empresa Familiar (IEF). La característica común a todos estos grupos empresariales es que su control lo ejerce una familia. Esta posición de control se basa en que la familia dispone de una participación importante en el capital de las empresas del grupo. Su grado de implicación es variado e incluye distintos mecanismos de control, tales como la participación conjunta por distintos miembros de la familia en los consejos de administración. Además, frecuentemente se observa la participación

directa en la gestión de las empresas del grupo de algún miembro de la familia desde sus más altos puestos directivos.

Este conjunto de grupos empresariales es un ejemplo relevante, dado el nivel de su actividad económica, de que la configuración de una empresa familiar no se restringe solamente al patrón al que más frecuentemente se asocia, a saber, el de empresas pequeñas y medianas, sino que también es importante la presencia de grandes grupos empresariales gobernados por una familia. Así, algunos de los grupos empresariales de nuestra muestra incorporan entre sus empresas grandes sociedades; incluso algunas de las grandes sociedades cotizadas en la bolsa española.

El artículo centrará su análisis en las características organizativas generales de estos grupos empresariales. Tras mostrar brevemente su importancia cuantitativa, mostraremos que las familias empresarias de la muestra no restringen su actividad a

* Los autores agradecen la colaboración de Fernando Casado, director del Instituto de Empresa Familiar, en la elaboración de este trabajo, aunque por supuesto los autores son los únicos responsables si contiene cualquier error. Asimismo agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Educación y Ciencia a través del Proyecto de investigación SEC2007-67895-C04-03/ECON.

una sola empresa, sino que organizan su actividad en numerosas empresas de tamaños y sectores de actividad variados, y a través de distintos niveles de implicación en su gestión. Seguidamente se verá si su actividad gira alrededor de una empresa principal, que centraliza una gran parte de la actividad económica del grupo empresarial, o bien si es frecuente una estructura más dispersa. Esta parte del artículo también analizará el papel que juegan en estos grupos empresariales las empresas cotizadas, las sociedades de cartera y las inmobiliarias. Las familias incorporan con frecuencia empresas cotizadas en sus grupos empresariales, un hecho que, como veremos al comentar la literatura sobre empresas familiares, no es un fenómeno particular español, sino que se produce también en otros países desarrollados. Sorprendentemente, en ocasiones, esta empresa cotizada tiene un peso relativamente poco importante en el conjunto de la actividad del grupo familiar.

El trabajo también analizará la composición de los consejos de administración de estas empresas. Interpretamos la estructura del consejo de administración como un indicador de las pautas de gestión y control de una empresa. Veremos que se observa la participación de un número considerable de miembros de la familia, que cada miembro participa en más de una empresa, y que se incorporan miembros ajenos a la familia a los consejos de administración. Veremos también que estas pautas de participación siguen unas reglas determinadas. Así, los cabezas de familia acaparan los cargos principales en las empresas más importantes del grupo, mientras que los restantes miembros de la familia hacen lo propio en las demás empresas del grupo.

El hecho de que algunas de las principales empresas españolas, incluso entre las

cotizadas, sean empresas familiares, no es un hecho peculiar de la economía española, sino que se observa en muchos otros países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo. Así, Faccio y Lang (2002) muestran, para las empresas cotizadas de 13 países europeos (incluyendo a España), que un 44 % de estas empresas están controladas por una familia. Este fenómeno se produce incluso para las mayores empresas; así, 3 de las 20 mayores empresas alemanas están bajo el control de una familia, y las cifras para Francia e Italia son 6 de 20 y 4 de 20 respectivamente. Y tal vez más llamativos aún son los porcentajes de control por parte de unas pocas familias de las empresas cotizadas en estos países (evaluado como el porcentaje sobre el total del valor de mercado de las empresas cotizadas) que estos autores ofrecen. Así, 15 familias francesas, alemanas e italianas controlan el 33,8, el 25 y el 21,9% del valor total de las empresas cotizadas en los países respectivos (el porcentaje para España es del 13,5%). Incluso para Estados Unidos, frecuentemente presentado como paradigma de una economía en la que la propiedad de las grandes empresas cotizadas se diluye entre muchos propietarios, Anderson y Reeb (2003) muestran que aproximadamente en una tercera parte de las empresas que figuran en el índice de mayores empresas cotizadas Standard and Poor's 500 las familias fundadores siguen manteniendo un papel relevante, y suman alrededor de un 18% de la propiedad en estas empresas.

Una vez constatada la presencia del control familiar en grandes empresas de los países desarrollados, la literatura se ha planteado, entre otras cuestiones,¹ qué ventajas

¹ Por ejemplo, la literatura también ha estudiado el uso de estructuras piramidales, de participaciones cruzadas y de acciones sin derecho a voto como pro-

e inconvenientes puede presentar el hecho de que una empresa sea familiar, y qué impacto puede tener sobre su rendimiento. Una primera línea de investigación ha evaluado la rentabilidad de las empresas cotizadas bajo control familiar, confrontándolas con empresas no familiares. Los resultados generales de la literatura no son concluyentes, aunque Anderson y Reeb (2003) para Estados Unidos y Sraer y Thesmar (2007) para Francia muestran rentabilidades superiores en las empresas familiares. A continuación, la literatura ha analizado con más detalle el papel que la estructura familiar y las reglas de transferencia del control de las empresas entre distintas generaciones de una familia pueden jugar en su rentabilidad. Así, Pérez-González (2006) y Villalonga y Amit (2006) muestran que las empresas familiares suelen empeorar su rentabilidad cuando el control de la empresa familiar pasa de las manos del fundador a la de sus herederos. Aunque las razones de esta caída del rendimiento no están del todo claras, Bennedsen, Nielsen, Pérez-González y Wolfenson (2007) obtienen indicios de que parte del problema consiste en que las familias tienen tendencia a establecer una reglas fijas de sucesión (por ejemplo, un primogénito varón suele suceder al fundador como presidente o administrador principal de la empresa) que limitan que la gestión de las empresas recaiga en las personas más capaces (sean otros miembros de la familia o gestores profesionales).

Para España, los trabajos de Galve y Salas (2005) y Alcalde, Galve y Salas (2001) han analizado las diferencias de comportamiento y rentabilidad de las empresas fami-

cedimientos para aumentar el control de una empresa cotizada por encima de lo que significaría el porcentaje de propiedad de la familia, y las consecuencias de estas prácticas sobre la gestión de las empresas.

liares respecto a las no familiares. Los autores comprueban que, posiblemente debido al deseo por parte de la familia de mantener el control de la empresa, las empresas familiares son de menor tamaño y utilizan tecnologías menos intensivas en capital. La rentabilidad de unas empresas y otras son parecidas, aunque la menor dimensión de las empresas familiares lleva a estos autores a sugerir que posiblemente las familias sacrifican al deseo de mantener el control de estas empresas la posibilidad de obtener más beneficios a través de políticas de crecimiento mayores.

Todos estos trabajos han limitado su análisis a estudiar empresas cotizadas en bolsa. Esto tiene la ventaja obvia de disponer de unos datos de mayor calidad sobre las empresas. Pero tiene también dos inconvenientes:

- En primer lugar, deja fuera del análisis muchas empresas familiares de tamaño considerable, en las que las típicas cuestiones de análisis en empresas complejas (como la profesionalización de la gestión, la organización de la captación de recursos financieros, la gestión de los recursos humanos, etc.) también son relevantes. Por ejemplo, en nuestra base de datos, las mayores empresas son empresas cotizadas, y los 20 mayores grupos suelen tener como empresa principal una empresa cotizada. Sin embargo, como veremos con más detalle posteriormente, otras empresas cotizadas no destacan especialmente por su tamaño en el grupo familiar, e incluso otros grupos familiares de tamaño parecido no disponen de ninguna empresa cotizada.
- Una familia empresaria típica no restringe su actividad a una sola empre-

sa, sino que organiza su actividad a través de varias. Por ejemplo, en nuestra muestra un grupo empresarial tiene de media 38 empresas. Centrarse en analizar una empresa separada del grupo controlado por una familia puede ofrecer una visión sesgada de las decisiones empresariales de la familia e impide analizar a través de qué procedimientos la familia organiza su actividad empresarial.

El trabajo de Bertrand *et al.*, (2008) es una excepción a esta tendencia de la literatura de centrarse solamente en las empresas cotizadas y constituye una importante aportación al estudio de la organización de los grupos empresariales familiares. Estos autores construyen una base de datos que contiene información sobre 93 de los principales grupos empresariales de Tailandia que les permite analizar el reparto del control del grupo familiar entre distintos miembros y generaciones de la familia. Así, pueden ver que, cuando el fundador cede el control del grupo, los hijos suelen acaparar una parte mayor de la propiedad y el control de las empresas del grupo que los restantes miembros de la familia. Además, estudian con detalle qué puede explicar que la rentabilidad de las empresas familiares decrezca al pasar su control del fundador a los hijos. El resultado principal que observan es que el número de hijos varones afecta negativamente la rentabilidad del grupo familiar. Los autores, sin embargo, no pueden distinguir entre dos posibles explicaciones a este hecho: que se deba a un mayor conflicto entre hermanos para hacerse con el control del grupo, o que un mayor número de hermanos limite la entrada de talento profesional al grupo al reducir la entrada de gerentes profesionales.

El resto del artículo está organizado como sigue: el apartado 2 explica el método que se ha seguido para elaborar la muestra de empresas, y la información disponible para su descripción y estudio. El apartado 3 se centra en la descripción de la estructura empresarial de los grupos, prestando especial atención al papel que juegan las empresas cotizadas, las sociedades de cartera y las inmobiliarias. El apartado 4 estudia los consejos de administración y muestra qué conclusiones se pueden colegir sobre la manera en que las familias organizan el control y la gestión de sus grupos empresariales. El apartado 5 resume las conclusiones del estudio.

2. LOS DATOS DE LA MUESTRA

La fuente de información principal de nuestro trabajo la constituye la base de datos Informa, de B&D que incluye todas las sociedades no bancarias españolas que facilitan información de diversa índole a los registros mercantiles. Así, a partir de una población de más de un millón de empresas, identificamos aquellas que pertenecen a los grupos familiares objeto de estudio para, a continuación, extraer la información relevante que permita describir las relaciones de las empresas y sus administradores con el grupo de control familiar.

2.1. Identificación de los grupos familiares

Como señalamos en la introducción, los grupos familiares que estudiaremos son todos los que pertenecen a la asociación Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Para llevar a cabo el presente estudio ha sido

necesario previamente, para cada uno de los grupos familiares de la muestra, identificar todas las empresas que lo componen, es decir, identificar todas aquellas empresas bajo el control de cada una de las familias que consideramos.

El método que hemos desarrollado para elaborar la muestra parte de los nombres completos de los 103 socios inscritos en el IEF en 2007. Con esta información como punto de partida, se han seguido los siguientes pasos:

1. En primer lugar, se ha identificado en la base de datos Informa de B&D todas las sociedades españolas en las que los 103 socios de referencia del IEF constan como administradores o como accionistas.
2. En este conjunto de empresas, se identifican los familiares que tienen la condición de accionistas, máximo ejecutivo o administradores en ellas. Se identifica a estos familiares mediante dos criterios: (a) alguno de sus dos apellidos coincide con el socio de referencia del IEF y (b) tiene la condición de accionistas, máximo ejecutivo o administradores en una empresa en la que también aparece el socio de referencia.
3. En una segunda iteración, se incorpora al conjunto de grupos de empresas de la muestra, familia a familia, aquellas en las que los familiares de los socios identificados en base al criterio señalado en (2) tienen la condición de accionistas, máximo ejecutivo o administradores.
4. El paso siguiente consiste en acotar adecuadamente el denominado grupo de control familiar. Conscientes

de que el método aplicado de forma mecánica tiende a generar un exceso de sociedades potencialmente ligadas a una familia, se introduce un filtro. El filtro consiste en la exclusión de aquellas sociedades asignadas a la familia de un socio en las que el socio, o alguno de sus familiares, no ostenta una proporción del capital considerada de «control» (igual o superior al 25%).

5. Un paso adicional para la correcta asignación de empresas a cada grupo familiar ha sido el repaso minucioso con el director del IEF, Fernando Casado, de los 103 grupos de empresas familiares creados mediante el procedimiento que hemos pormenorizado en los puntos 1 a 4. Su detallado conocimiento de la realidad empresarial y familiar de los socios ha permitido corregir asignaciones incorrectas de sociedades a determinados socios o familias o descatalogar del grupo familiar aquellas empresas que en realidad no pertenecen al grupo familiar pero habían sido incorporadas erróneamente a nuestra base de empresas porque alguno de los miembros de la familia figura en sus consejos de administración.
6. Finalmente, un último filtro ha sido la eliminación en el cómputo inicial de aquellas sociedades sin actividad reciente, y que figuran en la base de datos Informa. También se han suprimido las empresas de pequeño tamaño, en concreto aquellas con volúmenes de activo o niveles de facturación menores a 60 mil euros, por su escasa incidencia en los resultados económicos de cada grupo empresarial.

2.2. Información disponible sobre las empresas de los grupos familiares de la muestra

La base de datos Informa, además de permitirnos elaborar la muestra de empresas familiares, nos proporciona una serie de datos relevantes para su estudio detallado. Los últimos datos financieros disponibles, que serán los que utilizaremos, son los correspondientes al año 2005.

En primer lugar, podemos obtener la información económico-financiera de cada empresa proveniente de sus cuentas anuales. También podemos saber cuál es la actividad principal y las actividades secundarias de cada empresa, según el criterio de la clasificación de los códigos de actividad económica o CNAE. El desconocimiento de la proporción del activo o del volumen de negocio de una empresa dedicado a cada actividad, sin embargo, limita la información que podemos extraer de estos datos. De todas maneras, podremos utilizar esta clasificación sectorial para analizar la importancia de determinadas formas particulares de empresas en los grupos familiares. Concretamente nos referimos a las sociedades de cartera y las empresas inmobiliarias, además de la identificación de las empresas cotizadas.

Conocemos si alguna de las sociedades pertenecientes a un grupo familiar cotiza en cualquiera de las bolsas de valores españolas, tanto en el mercado continuo como en mercados con otros métodos de contratación. Esta información nos será útil para analizar algunos aspectos sobre la manera en que se organiza el grupo familiar: hasta qué punto las familias utilizan los mercados de valores para expandir sus empresas mediante la emisión de acciones, a costa de ceder parte del control sobre la empre-

sa; y si las sociedades cotizadas constituyen el núcleo de la actividad del grupo familiar.

La clasificación sectorial mediante el código CNAE también nos permitirá conocer la importancia de las sociedades de cartera dentro de cada grupo familiar, y en particular podremos observar el uso que las familias han realizado de las SICAV, sociedades de inversión mobiliaria en capital variable, que permiten, más allá de ciertas ventajas fiscales, agrupar los valores mobiliarios que la familia posee.

Finalmente, en cuanto al uso de la información de actividad sectorial de las empresas, utilizaremos la información disponible sobre las inversiones en sociedades inmobiliarias de las familias. Ligado con la enorme expansión de la actividad inmobiliaria en España hasta bien entrado el año 2006, y dado que disponemos de datos del año 2005, podremos analizar si los grupos familiares han utilizado las inversiones inmobiliarias como manera de diversificar su actividad o bien como fórmula de ubicación de los excedentes empresariales generados por su actividad principal.

Otra información importante para los objetivos que nos fijamos en este artículo es la que concierne a los consejos de administración de las empresas. La base de datos Informa identifica todos los administradores de las sociedades de nuestra muestra, así como quien ocupa los distintos cargos existentes en un consejo de administración.

Para nuestro objeto de estudio, la estructura con la que se distingue legalmente a las personas en España (el nombre y dos apellidos) resulta muy útil para realizar una aproximación al grado de implicación de los distintos miembros de la familia en las empresas a través de la información propor-

cionada por los consejos de administración. Con un simple procedimiento de recuento y comparación de los apellidos, podemos orientarnos sobre el grado de parentesco de los distintos miembros del consejo de administración, saber cuántos hermanos y cuántos familiares con otra relación de parentesco forman parte del mismo, identificar si algunos de éstos preside el consejo de administración, actúa como consejero delegado, etc.

3. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LOS GRUPOS FAMILIARES

La aplicación del método mencionado en el epígrafe 2.1 nos ha llevado a la construcción de una base de datos que consta de 3.975 empresas en total para los 103 socios pertenecientes a finales de 2006 al IEF.² La primera característica de los grupos familiares de nuestra muestra que podemos reseñar es que estos grupos tienden a organizarse a través de un número considerable de empresas. En promedio, cada grupo familiar se estructura en 38 sociedades, de dimensiones muy dispares y dedicaciones sectoriales muy diversas. El valor central de la distribución del número de sociedades por grupo familiar es de 28. Esta disparidad entre el promedio y el valor central de la distribución es consecuencia del sesgo que introducen unos pocos grupos familiares, que organizan su actividad a través un gran número de empresas. Como muestra el gráfico n.º 1, unos pocos grupos familiares están compuestos por un conjunto de empresas superior a 100.

² El total de 3.975 no incluye las empresas que son filiales de otras empresas del mismo grupo familiar en las que no aparezcan administradores de la familia, de acuerdo con el método explicado anteriormente.

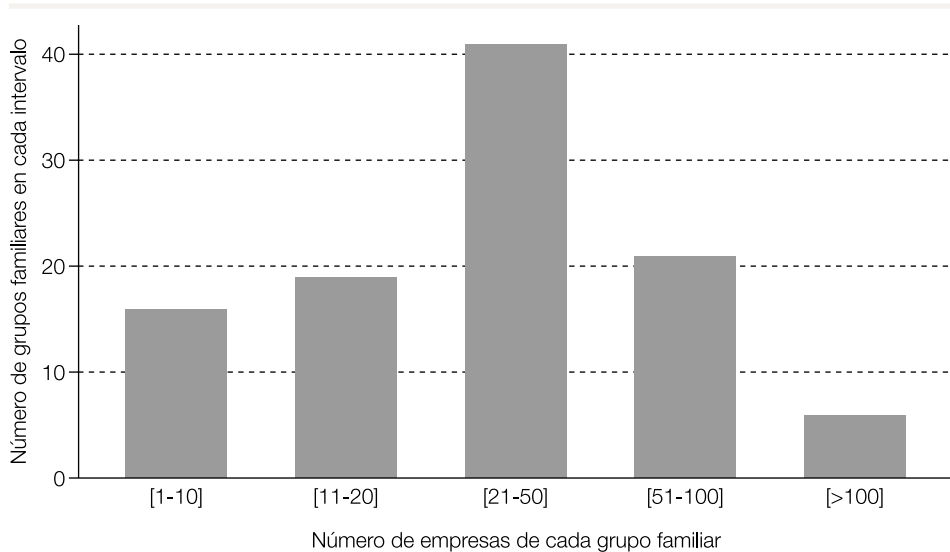
El cuadro n.º 1 proporciona información sobre la estructura de los grupos familiares por número de empresas, tamaño medio de las mismas e importancia relativa del número de sociedades de cartera, sociedades cotizadas y sociedades inmobiliarias en el grupo. En la parte superior del cuadro n.º 1, los datos proporcionados son los valores promedio, mientras la parte inferior proporciona valores medianos. Dado que en el análisis que hemos realizado el tamaño del grupo familiar es una variable relevante, se ha dividido la muestra de 103 grupos familiares en cuatro niveles de tamaño, en función de la distribución de los activos de cada grupo familiar en el conjunto de la muestra, que presentan disparidades de tamaño considerable. Para mantener la homogeneidad de tamaño entre los grupos familiares asignados a cada nivel de tamaño, el grupo 1 (de menor tamaño) incluye 52 grupos familiares, cuyo activo medio es de 442 millones de euros. Un segundo nivel de tamaño, con valor medio del activo del orden de los 1700 millones está formado por 23 grupos familiares, y 19 integran el tercer nivel de dimensión, con un activo medio de 4.656 millones de euros. Finalmente, la agrupación de los 9 mayores grupos familiares recoge el cuarto nivel de la distribución con un valor medio de activo por grupo del orden de los 21 mil millones de euros.³

Este cuadro muestra dos características interesantes de la estructura empresarial de los grupos familiares. En primer lugar, los grupos familiares más grandes (de acuerdo

³ Si en lugar de observar en el cuadro n.º 1 los valores promedio de activo del grupo analizamos los valores medianos, vemos que las disparidades de tamaño son similares. Los puntos de corte de los niveles están en los 898 millones de euros, 2.063 millones de euros y 8.068 millones de euros, separando las cuatro agrupaciones de tamaño mostradas.

Gráfico n.º 1

Distribución del número de grupos familiares según el número de empresas que lo componen



Nota: Estos valores no incorporan ningún tipo de ponderación del tamaño de las empresas ni del sector al que pertenecen

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

con nuestro criterio de activo total del grupo empresarial) se estructuran a través de un mayor número de empresas. Pero este mayor número de empresas no se traduce en empresas de menor tamaño, sino que el tamaño de las empresas también crece con el tamaño del grupo.

El índice de Herfindahl de los grupos familiares (calculados como la suma de los cuadrados de la ratio activo de cada empresa/activo total del grupo) permite evaluar el grado de concentración de la actividad de un grupo empresarial alrededor de unas pocas empresas. Los grupos menores tienen un índice de Herfindahl notablemente mayor que el resto de los grupos, lo que corrobora

lo que ya señalábamos en el párrafo anterior, a saber, que estos grupos concentran su actividad en unas pocas empresas. El índice de Herfindahl repunta solamente de manera ligera para los grupos de mayor tamaño, bajo dos efectos contrapuestos: como ya hemos visto, estos grupos contienen un número de empresas mucho mayor que el resto, lo que hace que el índice de Herfindahl se reduzca; pero a esto se contrapone, como veremos al comentar el cuadro n.º 2, que estas familias controlan grandes empresas cotizadas que concentran gran parte de los activos del grupo.

Todos los grupos familiares muestran una reducida dispersión geográfica de las

Cuadro n.º 1

Estructura de los grupos familiares por número de empresas, tamaño medio de las mismas e importancia relativa del número de sociedades de cartera, sociedades cotizadas y sociedades inmobiliarias en el grupo

Valores promedio

Agrupación de tamaño	Nº grupos familias	Nº medio de empresas	Activo medio empresa (mill de €)	Activo medio grupo (mill €)	Edad media	Nº sicav	Nº cotizadas	Nº inmobiliarias	Herfindahl	Concentración provincia
1	52	19,37	22,8	442	18,25	0,33	0,10	2,44	0,34	0,83
2	23	44,26	38,6	1.707	16,84	2,17	0,22	7,78	0,21	0,75
3	19	51,89	89,7	4.656	16,92	1,11	0,47	9,26	0,21	0,75
4	9	107,11	197,7	21.173	15,97	3,67	2,44	18,33	0,24	0,81
Total	103	38,59	54,0	2.083	17,49	1,17	0,40	6,28	0,28	0,80

Valores mediana

Agrupación de tamaño	Nº grupos familias	Nº medio de empresas	Activo medio empresa (mill de €)	Activo medio grupo (mill €)	Edad media	Nº sicav	Nº cotizada	Nº inmobiliarias	Herfindahl	Concentración provincia
1	52	15	19,2	287	17,56	0	0	2	0,28	0,89
2	23	36	36,0	1.480	16,62	1	0	5	0,19	0,78
3	19	53	62,7	2.680	15,40	1	0	5	0,18	0,76
4	9	73	190,6	12.200	15,08	2	3	11	0,27	0,89
Total	103	28	31,8	864,2	16,06	0	0	3	0,21	0,83

Nota: El índice de Herfindahl es el grado de concentración o dispersión del grupo alrededor de unas pocas empresas. Un valor igual a 1 es indicativo del máximo nivel de concentración (en una sola empresa) y niveles cercanos a cero son indicativos de un grupo formado por múltiples empresas, cada una con una importancia relativa parecida.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

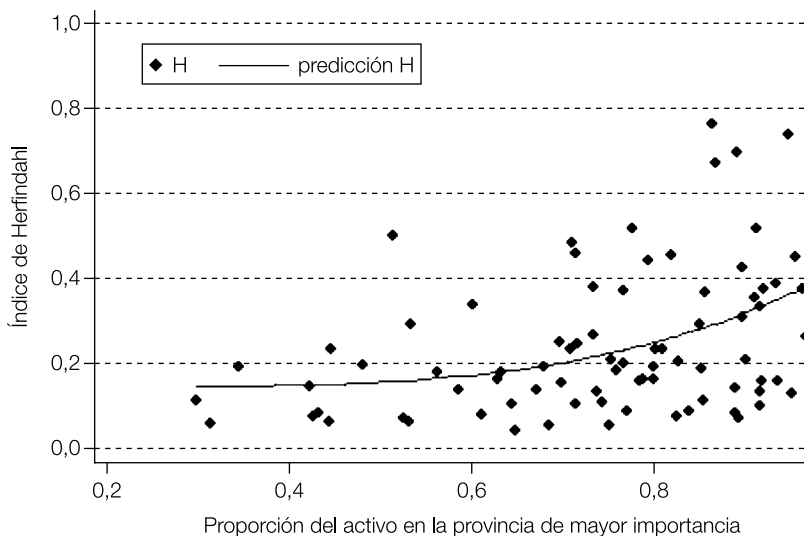
sedes centrales de sus sociedades. En promedio, el 80% de las sociedades de un grupo familiar tienen su sede social en la misma provincia. Una mayor concentración provincial de los grupos familiares está relacionada positivamente con el grado de concentración de la actividad del grupo, medido por el índice de Herfindahl calculado anteriormente (gráfico n.º 2).

Como ya señalábamos en la introducción, no es infrecuente que una familia controle una empresa cotizada. En nuestra muestra, una cuarta parte de los grupos fa-

miliares contiene al menos una empresa cotizada (a veces más de una). Efectivamente, en el cuadro n.º 2 se ve cómo los 9 grandes grupos familiares controlan al menos una gran empresa cotizada (que suele ser la mayor empresa del grupo) lo cual en gran medida explica el tamaño, medido por el volumen de activo, de estos grupos. Incluso entre los grandes grupos familiares, estas empresas cotizadas solamente suman la mitad de los activos totales de los grupos, lo que significa que las otras empresas de estos grupos también son empresas de un tamaño considerable.

Gráfico n.º 2

Relación entre el grado de concentración de las empresas (índice de Herfindahl) y la proporción del activo de las sociedades del grupo familiar localizadas en la provincia de mayor importancia



Nota: El índice de Herfindahl es el grado de concentración o dispersión del grupo alrededor de unas pocas empresas. Un valor igual a 1 es indicativo del máximo nivel de concentración (en una sola empresa) y niveles cercanos a cero son indicativos de un grupo formado por múltiples empresas, cada una con una importancia relativa parecida.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

Cuadro n.º 2

Estructura de los grupos familiares según la existencia o no de sociedades cotizadas

Agrupación de tamaño	Total grupos familiares		Grupos familiares con sociedades cotizadas		
	Número	Activo (1) (%)	Número	Activo (1) (%)	Ranking sociedad mayor (2)
1	52	1,36	5	14,10	9,2
2	23	4,58	4	26,36	8,3
3	19	13,13	8	31,17	2,1
4	9	51,11	9	51,11	1,2
Total	103	8,60	26	34,05	4,1

Nota: (1) Valores medios del porcentaje del activo en sociedades cotizadas para todo el conjunto de grupos familiares y para los grupos que tienen una o más sociedades cotizadas entre sus empresas. (2) El ranking de sociedad recoge el promedio del ranking (1=mayor empresa) que ocupa la mayor sociedad cotizada en cada uno de los grupos familiares.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

Los restantes grupos empresariales de la muestra presentan con poca frecuencia una empresa cotizada (solamente 17 de estos 94 grupos las tienen). Como es natural, la poca presencia de empresas cotizadas en estos grupos, y la reducida dimensión relativa de éstas, hace que sus activos sean una proporción poco importante de los activos totales de estos grupos. Pero lo que es notable es que para estas familias, la empresa cotizada es relativamente poco importante en el grupo, tanto por el total de activos que acumula como por su peso relativo comparado con otras empresas del grupo. Dicho de otra manera, las familias de nuestra muestra controlan y gestionan empresas no cotizadas mucho mayores que algunas empresas que cotizan en bolsa.

Las sociedades de cartera son una forma de estructurar el grupo empresarial familiar,

mediante la posesión de los valores mobiliarios de las empresas controladas en una sociedad. El cuadro n.º 3 contiene información sobre las sociedades de cartera en los grupos familiares. Entre los grupos mayores es frecuente disponer de al menos una sociedad de cartera, aunque sus activos tienen relativamente poco peso en el conjunto del grupo, lo cual nos indica que las familias acumulan la mayor parte de su riqueza financiera en las empresas que propiamente definen la actividad a la que se dedican. Solamente una pequeña proporción de los grupos menores disponen de sociedades de cartera. Sin embargo, para aquellos grupos que disponen de ellas, acumulan un porcentaje considerable del total de activos del grupo (alrededor de un 10% del total).

Finalmente, el cuadro n.º 4 contiene información sobre las sociedades inmobilia-

Cuadro n.º 3

Estructura de los grupos familiares según la existencia o no de sociedades de cartera

Agrupación de tamaño	Total grupos familiares		Grupos familiares con sociedades de cartera		
	Número	Activo (1) (%)	Número	Activo (1) (%)	Ranking sociedad mayor (2)
1	52	1,97	10	10,24	7,2
2	23	4,09	17	5,54	12,8
3	19	3,11	12	4,93	17,7
4	9	1,12	7	1,44	28,6
Total	103	2,58	46	5,78	15,2

Nota: (1) Valores medios del porcentaje del activo en sociedades de cartera para todo el conjunto de grupos familiares estudiados y para los grupos que tienen una o más sociedades de cartera entre sus empresas. (2) El ranking de sociedad recoge el promedio del ranking (1=mayor empresa) que ocupa la mayor sociedad de cartera en cada uno de los grupos familiares.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

Cuadro n.º 4

Estructura de los grupos familiares según la existencia o no de sociedades inmobiliarias

Agrupación de tamaño	Total grupos familiares		Grupos familiares con sociedades inmobiliarias		
	Número	Activo (1) (%)	Número	Activo (1) (%)	Ranking sociedad mayor (2)
1	52	9,86	39	13,15	6,9
2	23	17,32	22	18,10	10,0
3	19	15,57	18	16,44	8,6
4	9	29,04	9	29,04	3,6
Total	103	14,26	88	16,69	7,7

Nota: (1) Valores medios del porcentaje del activo en sociedades cotizadas para todo el conjunto de grupos familiares estudiados y para los grupos que tienen una o más sociedades inmobiliarias entre sus empresas. (2) El ranking de sociedad recoge el promedio del ranking (1= mayor empresa) que ocupa la mayor sociedad inmobiliaria en cada uno de los grupos familiares.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

rias de los grupos familiares. El hecho más remarcable es que 88 de 103 grupos disponen al menos de una de ellas. Dado que para la gran mayoría de estos grupos la actividad principal de la empresa cabecera del grupo está muy alejada de la actividad inmobiliaria, cabe deducir que para muchos de estos grupos las sociedades inmobiliarias son básicamente sociedades patrimoniales.

Ciertamente, los datos agregados muestran que estas sociedades acumulan un porcentaje muy elevado de los activos totales de los grupos. Sin embargo, esta información debe ser tratada con cautela: téngase en cuenta que, para algunos grupos de la muestra, la actividad inmobiliaria sí forma parte de las actividades estratégicas del grupo, y en este caso suelen tratarse de empresas de un tamaño considerable. Solamente un estudio detenido de cada grupo empresarial, que sea capaz de afinar en el

papel de cada sociedad inmobiliaria en cada grupo familiar, permitirá distinguir entre el papel estratégico y el papel patrimonial de estas sociedades en los grupos.

4. ESTRUCTURA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El método aplicado en la construcción de los grupos familiares proporciona también información sobre los consejos de administración de las empresas del grupo, lo que permite estudiar cómo estructuran las familias el control y la gestión, tanto de las empresas de cada grupo, como del grupo familiar en su conjunto.

El cuadro n.º 5 contiene información sobre el tamaño de los consejos de administración. No se aprecian diferencias en el número medio de consejeros por empresa según el tamaño del grupo y tampoco parece estar relacionado con el número de

Cuadro n.º 5

Estructura de los órganos de gobierno de los grupos familiares y sus empresas

Valores medios

Agrupación de tamaño	Grupos familiares	Número de empresas	Número administradores del grupo	Número administradores de la empresa
1	52	19,37	93,38	5,20
2	23	44,26	217,39	5,24
3	19	51,89	258,47	5,13
4	9	107,11	593,22	5,70
Total	103	38,59	195,20	5,33

Nota: Clasificación del tamaño del grupo familiar según el volumen de activo de sus estados de cuentas a finales de 2006.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

empresas que componen el grupo. Y esto ni siquiera para los grupos más grandes, que incluyen empresas cotizadas con consejos de administración más amplios al tener que dar representación a un mayor número de grupos de accionistas.

El resto de cuadros proporcionan información sobre la estructura de las relaciones familiares en los órganos de gobierno de los grupos familiares. La clasificación de los 20.106 administradores que forman parte de los consejos de las sociedades analizadas en función de su grado de parentesco con el socio del IEF (que es el miembro de referencia de la familia en nuestra base de datos) se observa en el cuadro n.º 6. Este cuadro nos muestra que, sin lugar a dudas, la representación de la familia en las empresas no se ciñe a una sola persona por empresa, sino que incluye a distintos miembros de la familia: hermanos, hijos, primos, etc.

La familia ocupa una proporción reducida de los puestos de los consejos de administración, del orden del 20% del total. Esto puede ser debido a dos razones que no se excluyen entre sí. Una primera explicación es que las familias llevan a cabo muchos proyectos empresariales con socios que no pertenecen a la familia, y que lógicamente también participan en los consejos de administración. Otra posible explicación es que las familias de la muestra han profesionalizado la gestión, y en la medida que los consejos de administración son a la vez órganos de control y de gestión, aparecen en ellos numerosos directivos y cargos de confianza que no pertenecen a la familia. Por el momento, la información de la que disponemos no nos permite valorar cuál de estas dos explicaciones es más plausible. Sin embargo, sí se observa que el propio socio de referencia ocupa más de 7 puestos como consejero en promedio en cada

Cuadro n.º 6

Estructura de las relaciones familiares en los órganos de gobierno de los grupos familiares

Relación con el socio IEF	Administradores		
	Número	%	% Acumulado
No relación	16.125	80,20	80,20
Apellido	1.782	8,86	89,06
Hermanos	1.444	7,18	96,24
Socio IEF	755	3,76	100,00
Total	20.106	100,00	

Nota: La aproximación a los vínculos familiares se mide por las relaciones de los administradores con el socio de referencia del grupo en el IEF. Se computan las frecuencias en la que el propio socio del IEF aparece en los consejos, cuando figura una hermana o hermano o bien cuando figura algún consejero con el que coincide uno de los dos apellidos. Finalmente se incluyen los datos de los consejeros que carecen de alguna de las relaciones mencionadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

grupo empresarial, lo que representa un 3,76% del total de consejeros. Estas cantidades se doblan si se trata de hermanos del socio de referencia, de modo que la proporción conjunta supera el 10% del total de consejeros. Sin embargo, estas proporciones y valores medios no son indicativos de la relevancia de las empresas en las que ocupan cargos.

El cuadro n.º 7 permite refinar las observaciones que sugiere el cuadro n.º 6. Las dos primeras columnas muestran que, como seguramente cabía esperar, la familia participa con más intensidad en los consejos de administración de las empresas más relevantes del grupo. Esto sucede para todas las relaciones, lo que corrobora que la implicación de la familia en el control y gestión del grupo empresarial no concierne solamente a unos pocos miembros. De todas maneras, incluso para las empresas más

importantes del grupo se comprueba la destacada participación en los consejos de administración de personas que no pertenecen a la familia.

Atendiendo al máximo cargo de la empresa (tercera columna del cuadro n.º 7) llegamos a conclusiones similares: dada la importancia del cargo, se acentúa la participación de la familia; esta participación afecta a varios miembros de la familia, con lo que se confirma la implicación de toda la familia en la gestión del grupo; y seguimos observando un alto número de cargos principales ocupados por gente ajena a la familia.

El cuadro n.º 7 indica cómo varía el número de cargos ocupados por la familia en función de la importancia de la empresa, y cuantas veces ocupa la familia el cargo principal, pero no indica la importancia de la empresa en la que una determinada per-

Cuadro n.º 7

Relación entre los administradores según el vínculo familiar y la importancia del cargo en los órganos de gobierno y la empresa

Relación con el socio IEF	Importancia de la empresa en el grupo		Importancia cargo en la empresa	
	3 primeras empresas grupo	restantes empresas grupo	Presidente / máximo ejecutivo	Restantes administradores
No relación	74,23	80,99	66,16	83,66
Apellido	11,78	8,47	11,22	8,28
Hermanos	8,69	6,98	11,17	6,20
Socio IEF	5,30	3,55	11,45	1,86

Nota: La relevancia de la empresa en el grupo distingue si forman parte de una de las 3 mayores empresas del grupo. La importancia relativa del cargo se mide por si ocupan o no la presidencia del consejo de administración. La aproximación a los vínculos familiares se mide por las relaciones de los administradores con el socio de referencia del grupo en el IEF. Se computan las frecuencias en la que el propio socio del IEF aparece en los consejos, cuando figura una hermana o hermano o bien cuando figura algún consejero con el que coincide uno de los dos apellidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de BvD.

sona ocupa el máximo cargo de la empresa. El cuadro n.º 8 corrige esta última información por la importancia relativa de la empresa en el grupo familiar. Ordenando de 1 a N la relevancia de cada empresa en el grupo familiar, en función de su volumen de activo, los valores cercanos a la unidad son sinónimos de ocupar cargos en empresas importantes del grupo. Los datos del cuadro n.º 8 muestran los valores promedio del ranking para cada nivel de tamaño del grupo familiar. Así, el promedio de 14 para los socios del IEF indica que de media los socios del IEF ocupan cargos en la empresa 14ª del grupo. Este mismo valor para los que no pertenecen a la familia sería ocupar puestos en la empresa 23ª, indicativo de que la familia tiende a ocupar el cargo más importante en las empresas principales del grupo y los miembros ajenos a la familia tienen un papel mucho menos destacado en estas empresas. No es inmediato extrapolar si estas personas ajenas a la familia son

gestores profesionales o socios financieros que ocupan cargos en razón de su participación en el capital. Sin embargo, los resultados que se muestran en el cuadro n.º 8 inclinan a pensar que se puede tratar de apertura a no familiares, que no necesariamente tienen grandes participaciones del capital de la empresa y, por tanto, intuir que hay una parte importante de consejeros profesionales.

Llama la atención que la pérdida de peso de personas ajenas a la familia no se traduce en un aumento de la importancia de la familia en general, sino sobre todo en un aumento marcado del papel del socio del IEF, lo cual da a entender que esta persona ejerce un claro liderazgo en la familia.

En cualquier caso, estos datos muestran cómo la familia cede control y protagonismo en las empresas del grupo de menor importancia, para centrar su atención en las empresas más importantes.

Cuadro n.º 8

Relación entre vínculos familiares de los administradores y la importancia relativa de la empresa en el grupo familiar

Agrupación de tamaño	Orden empresa en el grupo familiar			
	No relación	Apellido	Hermanos	Socio IEF
1	11	7	9	6
2	18	16	16	21
3	25	23	28	18
4	51	98	41	20
Total	23	14	16	14

Nota: La importancia relativa de la empresa en el grupo familiar se mide por la posición en el ranking que ocupa dentro del grupo. Menores valores corresponden a una mayor importancia relativa de la empresa dentro del grupo en la que cada tipología de administrador ocupa un cargo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

Esto lleva a plantear nuevas cuestiones que no podemos tratar con la información de que disponemos actualmente: ¿qué explica que la familia participe en empresas en las que no puede ejercer (o no se ve capaz de ejercer) el más alto nivel de control? ¿por qué no incorpora esta línea de negocio en alguna de las empresas principales?

Los cuadros n.º 9 y 10 proporcionan información sobre la distribución de los miembros del consejo de administración a lo largo del grupo empresarial. Hemos visto anteriormente (véase cuadro n.º 1) que los grupos empresariales de mayor tamaño (en cuanto a activo total del grupo) también están formados por más empresas. Y por otra parte, el cuadro n.º 8 daba a entender que el socio del IEF centraba su atención en las empresas principales del grupo. El cuadro n.º 9 corrobora este punto, al mostrar que el socio del IEF no aumenta su

participación en consejos de administración a medida que crece el número de empresas del grupo; al contrario, tiende a delegar el control de las empresas menores en otros miembros de la familia, que aumentan el número de consejos de administración en los que participan a medida que aumenta el número de empresas del grupo familiar.

En consonancia con este resultado, el cuadro n.º 10 muestra un procedimiento por el que la familia ejerce su control a lo largo del grupo. La mayoría de puestos en los consejos de administración están ocupados por personas que repiten como administrador en varias empresas del grupo. El socio del IEF repite en las empresas principales, mientras que otros miembros de la familia repiten en las demás empresas, de manera que parece producirse un reparto de las tareas de control de la familia a lo largo de las empresas del grupo.

Cuadro n.º 9

Administradores de cada grupo que mantienen alguna relación familiar con el socio de referencia en el IEF

Valores medios

Agrupación de tamaño	Grupos familiares	Número medio de empresas	Número medio de administradores	Socio IEF	Hermanos	Apellido
1	52	19,37	93,38	6,38	15,25	19,65
2	23	44,26	217,39	21,11	19,67	20,43
3	19	51,89	258,47	16,87	55,59	27,61
4	9	107,11	593,22	11,49	10,26	41,07
Total	103	38,59	195,20	14,10	22,92	27,51

Nota: Se incluye el socio de referencia en el IEF.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

Cuadro n.º 10

Media de veces que las empresas de un grupo repiten administradores

Agrupación de tamaño	Medio	Máximo	No repiten	% Consejo con administradores diferentes
1	4,06	9,56	43,79	47
2	5,03	19,35	97,61	41
3	5,27	20,16	112,32	46
4	4,45	22,56	268,22	47
Total	4,53	14,83	88,06	46

Nota: Se muestran los valores promedio por cada grupo de tamaño y también la media del valor máximo de administradores que repiten en varios consejos en cada grupo. También se muestran los números medios de individuos que ocupan únicamente un consejo dentro de un grupo familiar. Este valor en relación al tamaño del consejo del grupo (la suma total de asientos en todos sus consejos de administración) aparece en la última columna, que recoge el porcentaje de administradores que no repiten.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Sabi de B&D.

5. CONCLUSIONES

El estudio de los 103 grupos empresariales pertenecientes a la asociación Instituto de Empresa Familiar (IEF) ha revelado varios aspectos organizativos de interés. Hemos visto cómo los grupos organizan su actividad en múltiples empresas, con una menor dispersión de la actividad en los grupos de menor tamaño.

El estudio ha permitido también analizar cómo estructuran las familias el control y la gestión del grupo empresarial. En particular, se ha detectado la participación de un número considerable de miembros de la familia en los consejos de administración, con una mayor presencia en las empresas más importantes. Además, los miembros de la familia siguen unas pautas de comportamiento a la hora de intervenir en los consejos de administración, con el

cabeza de familia en las empresas principales del grupo.

Los resultados obtenidos sugieren futuras líneas de investigación, especialmente por lo que respecta a la relación existente entre estructura empresarial del grupo e implicación de la familia en su control y gestión.

Parte de la investigación futura podrá basarse en gran medida en la base de datos utilizada para realizar este trabajo. Así, por ejemplo, sería posible analizar el papel de las sociedades inmobiliarias en los grupos familiares estudiando con más detalle las que son fundamentales en la estrategia empresarial de la familia de las que son básicamente sociedades patrimoniales.

Otras extensiones del presente trabajo, en cambio, requerirán otras fuentes de información. Entre las líneas de investigación que sería interesante proseguir podríamos

señalar el análisis del impacto de la generación en la que actualmente se encuentra cada familia sobre la forma que adquiere la estructura empresarial y de control del grupo familiar.

Asimismo, sería interesante analizar las pautas de incorporación de miembros ajenos a la familia en los consejos de administración, y distinguir entre gestores profesionales y socios en proyectos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDE FRADEJAS, N.; GALVE GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V. (2001): «Análisis económico y financiero de la gran empresa familiar». *Revista valenciana de economía y hacienda*, 1: 183-198
- ANDERSON, R. C. Y REEB, D. M. (2003): «Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500». *Journal of Finance*, 58:3, 1301-28.
- BENNETSÉN, M., NIELSEN, K. M; PÉREZ-GONZÁLEZ, F. Y WOLFENZON, D. (2007): «Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance». *Quarterly Journal of Economics*, 122:2, 647-91.
- BERTRAND, M., JOHNSON S.; SAMPHANTHARAK, K. Y SCHOAR, A. (2008): «Mixing Family with Business: A Study of Thai Business Groups and the Families Behind Them.» Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=687299>.
- BERTRAND, M. Y SCHOAR, A. (2006): «The Role of Family in Family Firms». *Journal of Economic Perspectives*, 20: 2, 73-96.
- FACCIO, M. Y LANG, L. (2002): «The Ultimate Ownership in Western European Corporations». *Journal of Financial Economics*, 65:2, 365-95.
- GALVE GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V. (2005): «Family Ownership and Performance: The Net Effect of Productive Efficiency and Growth Constraints» ECGI - Finance Working Paper 66/2005. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=664538>
- JAMES, H. (2008): «Family Values or Crony Capitalism?». *Capitalism and Society*, 3:1, disponible en: <http://www.bepress.com/cas/vol3/iss1/art5>
- MORCK, R. (2008): «Comment on «Family Values or Crony Capitalism?» (Harold James).» *Capitalism and Society*, 3:1, disponible en: <http://www.bepress.com/cas/vol3/iss1/art2>
- PÉREZ-GONZÁLEZ, F. (2006): «Inherited Control and Firm Performance.» *The American Economic Review*, 96:5, 1559-1588.
- SRAER, D. Y THESMAR, D. (2007): «Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market.» *Journal of the European Economic Association*, 5:4, 709-51.
- VILLALONGA, B. Y AMIT, R. (2006): «How do family ownership, management, and control affect firm value?» *Journal of Financial Economics*, 80:2, 385-417.