

¿CÓMO SE GOBIERNAN LAS MAYORES EMPRESAS DE CONTROL FAMILIAR DE AMÉRICA LATINA?

Las compañías de control familiar representan el 40% entre las mayores empresas de América Latina. El gobierno corporativo de la empresa de control familiar es señalado como una de las claves para un desempeño superior. Características del contexto nacional y del contexto regional, así como también del tipo de control, parecen explicar las diferencias en los órganos de gobierno de este tipo de empresas

ALEJANDRO CARRERA

Profesor titular del área académica de Política de Empresa y director de la Cátedra PwC de Gobierno de las Organizaciones del IAE Business School, Argentina

PEDRO VÁZQUEZ

Profesor asociado en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral y director adjunto del Centro de Empresas Familiares del IAE Business School, Argentina

MAGDALENA CORNEJO

Profesora y becaria CONICET en la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina



Las empresas de control familiar son muy relevantes a nivel mundial. Aunque este tipo de organización suele asociarse con empresas pequeñas y medianas, un estudio reciente ha detectado que el 40% de las más grandes compañías de América Latina es, precisamente, de control familiar. Si bien el gobierno corporativo es un aspecto clave para entender el desempeño de las empresas, poco se conocía acerca del mismo en las compañías más grandes cuyo control es familiar.

El gobierno corporativo, como es sabido, es el proceso, así como la estructura, que dirige los negocios de una compañía, con el objetivo de crear valor de manera sostenible para los accionistas y otros interesados clave. Las empresas de control familiar, aquellas dirigidas por una familia o varias ramas

LAS EMPRESAS DE CONTROL FAMILIAR SON UN TIPO DE ORGANIZACIÓN MUY PARTICULAR VINCULADA CON DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES ESPECÍFICOS EN RELACIÓN CON SU GOBIERNO CORPORATIVO

de la misma, son un tipo de organización muy particular vinculada con desafíos y oportunidades específicos en relación con su gobierno corporativo. Algunos estudios sugieren que la empresa con control familiar puede lograr desempeños superiores en varios aspectos, debido precisamente a las características de su gobierno.

Sin desconocer que existen instancias e instrumentos de gobierno específicos de la empresa con control fami-

	N.º	VENTAS
BRASIL	46	38%
MÉXICO	40	37%
CHILE	14	15%
ARGENTINA	7	6%
PERÚ	9	3%
COLOMBIA	3	1%
OTROS	2	1%
TOTAL	121	100%



liar, tales como el Consejo de Familia o el protocolo familiar, este estudio se enfoca en los derechos de propiedad ejercidos por los accionistas, en la función de dirección y control ejercida por el directorio, o consejo de administración, y en la función de gestión ejercida por la alta gerencia.

EL CASO DE AMÉRICA LATINA

América Latina es la segunda región emergente más importante del mundo, después del Sudeste Asiático, y representa aproximadamente el 6% del producto bruto mundial. No obstante, el estudio sobre empresas con control familiar y su gobierno ha sido prácticamente restringido a economías desarrolladas, a empresas que cotizan en bolsa y a países individuales. Se incluyen, por un lado, las mayores economías de América Latina, además de empresas cotizantes, así como aquellas que son de control privado. Los resultados sugieren que algunas diferencias en las características de los órganos de gobierno de las grandes empresas con control familiar pueden explicarse por las diferencias de contexto entre los países de la región, por

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS DIMENSIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS MAYORES EMPRESAS DE CONTROL FAMILIAR DE AMÉRICA LATINA (POR PAÍS)

PROPIEDAD Y CONTROL		DIRECTORIO					GESTIÓN		INVOLUCRAMIENTO GENERACIONAL				
Cotización en bolsa	Concentración propiedad	Presidente familiar	Rol dual presidente/CEO	Tamaño	Directores familiares	Directoras	CEO familiar	CEO en directorio	Fundador	2.ª gen.	3.ª gen.	> 3.ª gen.	Solapamiento generacional
54%	70%	87%	28%	6	45%	10%	57%	52%	54%	70%	28%	7%	1,6
63%	67%	100%	40%	11	53%	4%	75%	88%	30%	68%	35%	8%	1,4
79%	58%	86%	0%	9	55%	11%	29%	7%	29%	57%	50%	14%	1,5
29%	88%	86%	57%	6	46%	11%	43%	57%	14%	57%	29%	14%	1,1
56%	76%	89%	44%	6	41%	8%	44%	56%	11%	44%	22%	33%	1,1
0%	83%	100%	75%	7	59%	18%	67%	33%	33%	100%	0%	0%	1,3
100%	76%	100%	50%	6	47%	0%	100%	100%	50%	50%	50%	0%	1,5
58%	69%	92%	33%	7,9	52%	8%	59%	60%	37%	65%	32%	10%	1,4

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS DIMENSIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS MAYORES EMPRESAS DE CONTROL FAMILIAR DE AMÉRICA LATINA (POR TIPO DE CONTROL)

	CONCENTRACIÓN PROPIEDAD	DIRECTORIO					GESTIÓN		INVOLUCRAMIENTO GENERACIONAL				
		Presidente familiar	Rol dual presidente/CEO	Tamaño	Directores familiares	Directoras	CEO familiar	CEO en directorio	Fundador	2.ª gen.	3.ª gen.	> 3.ª gen.	Solapamiento generacional
COTIZANTES (70)	60%	93%	20%	9,2	43%	7%	54%	56%	36%	61%	39%	11%	1,47
PRIVADAS (51)	83%	90%	51%	6,2	64%	9%	65%	65%	39%	71%	24%	8%	1,41

diferencias entre el contexto de América Latina y economías desarrolladas y por diferencias en el tipo de control del capital –abierto vs. cerrado– (ver las tablas 1 y 2).

TIPO DE CONTROL Y CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD

Tal y como puede verse reflejado en las tablas 1 y 2, en un extremo, el 79% de las mayores empresas de control fami-

liar de Chile cotiza en bolsa. Por otro lado, solo tienen su capital abierto muy pocas empresas de países como Colombia y Argentina (0% y 29% respectivamente). Un efecto inverso se da cuando se observa la concentración de la propiedad: Chile es el país que evidencia la menor concentración (58%), mientras que Argentina y Colombia muestran los valores más altos de la región (88% y 83% respectivamente).

Se puede interpretar esta heterogeneidad como expresión de contextos institucionales nacionales: mientras que el mercado de capitales de Chile se menciona como el más desarrollado de América Latina, el de Argentina se describe como incipiente, debido a un débil contexto institucional.

Cuando se comparan los valores promedio de las empresas que cotizan en bolsa con sus pares de econo- →

EL TAMAÑO DEL MERCADO DE CAPITALES, LOS ESTÁNDARES DE GOBIERNO CORPORATIVO, LOS ESTÁNDARES DE TRANSPARENCIA, LA SEGURIDAD JURÍDICA Y LA PROTECCIÓN DE LOS SOCIOS MINORITARIOS PUEDEN SEÑALARSE COMO POSIBLES FACTORES QUE SE ESCONDEN TRAS LAS DIFERENCIAS EN LA CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD ENTRE AMÉRICA LATINA Y OTRAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS

→ más desarrolladas, como Estados Unidos, se observan diferencias significativas. Mientras que las mayores empresas familiares de Estados Unidos son controladas con un número de acciones del 18%, en América Latina hay una concentración promedio del 69% de las acciones de la compañía por parte de la familia empresaria. Esto sugiere, al menos, dos posibles causas: o las familias controlantes de las mayores empresas con gobierno familiar de América Latina tienen razones para retener un porcentaje mayor de las acciones o, a la inversa, los accionistas ajenos a la familia están menos motivados a participar como minoritarios en este tipo de empresas que en países desarrollados. El tamaño del mercado de capitales, los estándares de gobierno corporativo, los estándares de transparencia, la seguridad jurídica y la protección de los socios minoritarios pueden señalarse como posibles factores que se esconden tras las diferencias en la concentración de la propiedad entre América Latina y otras economías desarrolladas.



CONFORMACIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El estudio también sugiere una gran influencia de la familia dirigente, ya que evidencia el involucramiento de un miembro de la familia como presidente del Consejo de Administración en un rango que va del 86% al 100% de los casos. Estos valores están muy por encima de los casos de presidentes miembros de la familia controlante que se pueden encontrar en grandes empresas familiares de España (54% para las empresas que cotizan en bolsa y 65% para aquellas de control privado).

Si bien no hay grandes diferencias entre los países estudiados en relación con la presencia de familiares en la Dirección o en la presidencia de la compañía, existe gran heterogeneidad cuando se analizan otros aspectos, tales como el número de directores, la dualidad de rol del presidente que es también CEO de la empresa y la proporción de mujeres presentes en la Dirección. Al parecer, si bien las familias controlantes influyen en los Consejos de Administración de las empresas en todos los países analizados, el grado de influencia parece ser diferente en los distintos países.



países: mientras que esta dualidad de funciones se da en un número elevado de casos, sobre todo en Colombia y Argentina, en Chile no existe tal solapamiento de funciones. Esto puede deberse a la presión del mercado, ya que Chile detenta casi el 80% de sus mayores empresas familiares sometidas a la oferta pública de acciones en la bolsa de valores.

La presencia más baja de mujeres en la Dirección en este tipo de empresas con control familiar se da en México, con una participación femenina del 4%. Exceptuando México, la mayoría de este tipo de organizaciones en América Latina evidencia una presencia femenina en sus Consejos de Administración cercana al 10%.

Si bien las empresas de capital abierto de la región poseen mayor independencia en sus Consejos de Administración que aquellas de capital cerrado, su independencia es mucho menor que en aquellas empresas de economías desarrolladas.

Mientras que el alto involucramiento de la familia en los Consejos de Administración a través de su presidente no varía para empresas con distinto tipo de control, sí lo hace el involucra-

los cuales pertenecen a la familia controlante, las empresas cotizantes en bolsa suelen presentar unos nueve miembros, cuatro de los cuales son familiares. Comparando estos valores con empresas de capital abierto de Estados Unidos, vemos que estas últimas tienen Consejos de Administración más numerosos, que alcanzan un promedio de once miembros. Asimismo, estas empresas tienen también más directores no familiares, ya que la proporción promedio de directores miembros de la familia controlante es del 20%. En cuanto a la dualidad de roles de presidente del Consejo y CEO, la mitad de las empresas de capital privado tienen un presidente que ejerce también la máxima función gerencial, en comparación con el 20% de dualidad de rol observado en empresas de capital abierto. En relación a la diversidad de género, los Consejos de Administración de empresas de capital privado muestran un promedio del 9% de miembros femeninos, en comparación con un 7% en los de empresas que cotizan en bolsa. Llama la atención cuando se compara con la diversidad de género en los Consejos de las mayores empresas cotizantes de

MIENTRAS QUE, EN LAS EMPRESAS DE CAPITAL PRIVADO, LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN TIENEN UN PROMEDIO DE SEIS MIEMBROS, CUATRO DE LOS CUALES PERTENECEN A LA FAMILIA CONTROLANTE, LAS EMPRESAS COTIZANTES EN BOLSA SUELEN PRESENTAR UNOS NUEVE MIEMBROS, CUATRO DE LOS CUALES SON FAMILIARES

Los Consejos de Administración con menos miembros se observan en las empresas de países como Brasil, Argentina, Perú y Colombia, en línea con una menor independencia del control familiar. Los más numerosos se observan en las empresas de Chile y México, que son a su vez las que demuestran menor concentración de propiedad en manos de la familia controlante y mayor oferta pública de acciones en bolsas de valores.

En relación con los casos en los que el presidente del Consejo de Administración es también el CEO, se puede apreciar mucha heterogeneidad entre

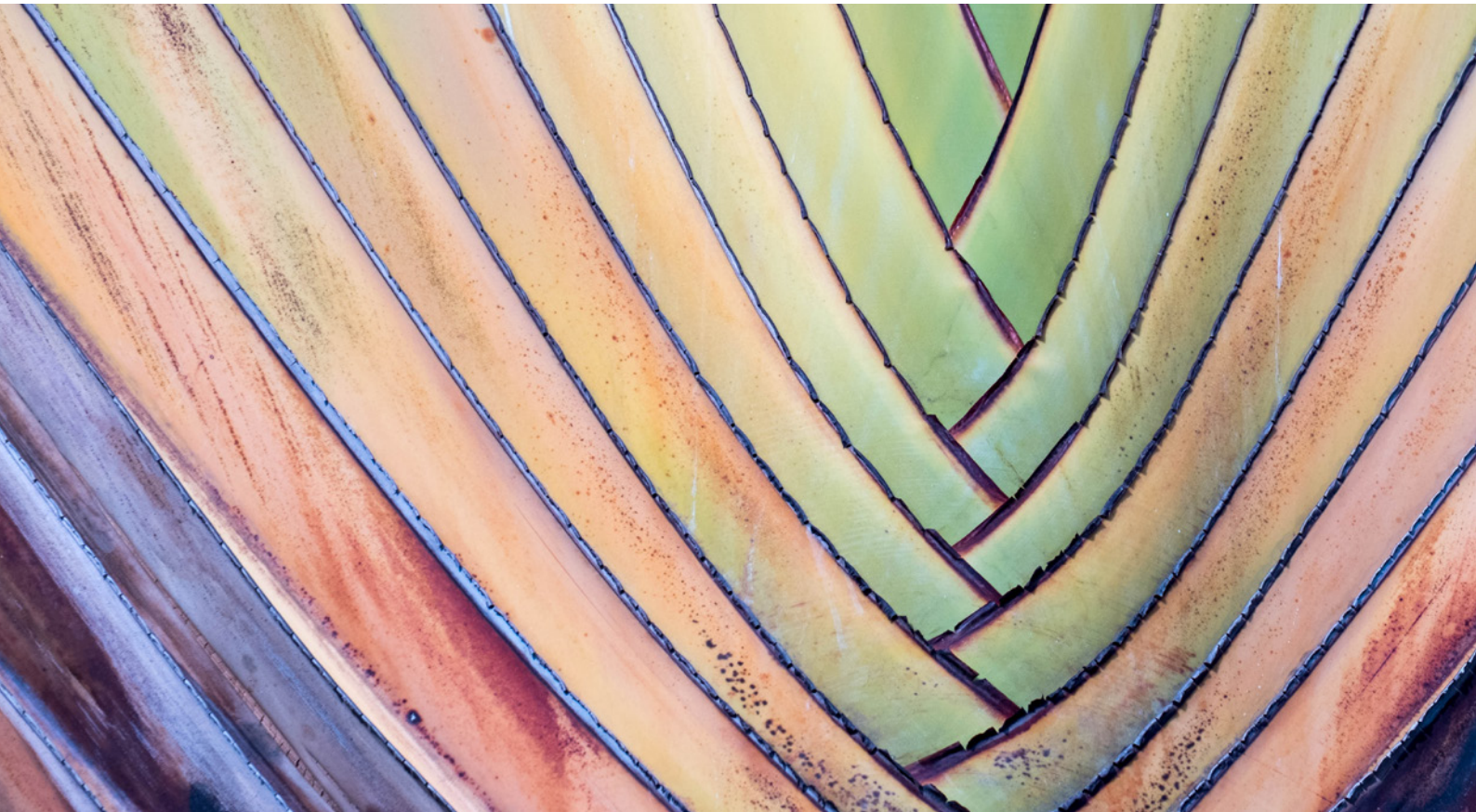
miento del resto de los miembros de los mismos. Las empresas que cotizan en bolsa tienen un 43% de directores pertenecientes a la familia controlante, mientras que este valor es del 64% para compañías de control privado.

Otras diferencias importantes entre Consejos de Administración de empresas de control público y privado se dan en el tamaño del Consejo, en la dualidad del rol de presidente/CEO y en la proporción de directores familiares y mujeres. Mientras que, en las empresas de capital privado, los Consejos de Administración tienen un promedio de seis miembros, cuatro de

Estados Unidos (19%) o de mercados regulados por cuotas como el OBX de Noruega (40%).

LA ALTA GERENCIA Y EL SOLAPAMIENTO GENERACIONAL

Un CEO miembro de la familia controlante es la variable principal a la hora de observar el influjo del control familiar en la gestión del negocio. En general, cuando las empresas más grandes con control familiar son de capital cerrado, existe un mayor promedio de involucramiento de un familiar en la máxima posición gerencial. Esto sucede sobre todo en México, Colombia y →



EN GENERAL, CUANDO LAS EMPRESAS MÁS GRANDES CON CONTROL FAMILIAR SON DE CAPITAL CERRADO, EXISTE UN MAYOR PROMEDIO DE INVOLUCRAMIENTO DE UN FAMILIAR EN LA MÁXIMA POSICIÓN GERENCIAL. ESTO SUCEDE SOBRE TODO EN MÉXICO, COLOMBIA Y BRASIL. EL MENOR INVOLUCRAMIENTO DE LA FAMILIA EMPRESARIA EN LA GESTIÓN SE DA EN CHILE

→ Brasil. El menor involucramiento de la familia empresaria en la gestión se da en Chile. Si bien empresas con control familiar de México y Chile tienen proporciones muy similares de miembros de la familia en los Consejos de Administración, a pesar de ser estos los dos países con mayor proporción de empresas de capital abierto de la muestra, existe una diferencia importante en cuanto a la injerencia de la familia en la gestión.

Finalmente, la presencia del fundador y el solapamiento generacional, es decir, la convivencia de generaciones por parte de los miembros de la familia controlante en el directorio y la posición de CEO, son los principales elementos considerados a la hora de estudiar el involucramiento generacional. Es remarcable la importante presencia de fundadores en el gobierno de más de la mitad de las mayores empresas familiares de Brasil. Cuando se comparan las empresas por su tipo de control, hay más fundadores en aquellas compañías de control priva-

do. El mayor solapamiento generacional se da en Brasil (1,6), mientras que el menor se encuentra en Argentina y Perú (1,1). El promedio de la medida de solapamiento generacional, por debajo de 1,4 generaciones conviviendo en el Consejo de Administración y en la posición de CEO, indica que en la mayoría de las empresas no hay convivencia de generaciones en las posiciones estudiadas. A este respecto, no se encuentran diferencias significativas entre el solapamiento generacional para empresas con control privado y dicho solapamiento en aquellas que cotizan en bolsa.

CONCLUSIONES

El estudio sobre la conformación de los Consejos de Administración y la máxima posición ejecutiva de las empresas familiares de América Latina muestra varios resultados interesantes. En primer lugar, se sugiere que el contexto nacional influye significativamente en varias dimensiones del gobierno corporativo, especialmente en



el tipo de control y en la concentración accionarial, así como en el involucramiento de la familia en la Dirección y el rol del CEO. En segundo lugar, existen diferencias significativas con las mayores empresas con control familiar de economías desarrolladas, como Estados Unidos. Esto se observa, principalmente, en el mayor porcentaje de acciones con el cual se ejerce el control y en el mayor involucramiento de miembros de la familia en la Dirección de estas empresas. En tercer lugar, se puede apreciar que, a mayor concentración accionarial, menor es el número de directores, y que, a medida que decrece la cantidad de directores, se incrementa la proporción de miembros de la familia y de mujeres en el Consejo de Administración. Si bien un mayor control de la propiedad sugiere que se reduce la representación de socios minoritarios (no familiares), también podría pensarse que se hace un menor uso de directores independientes. Este resultado nos sigue hablando de una tendencia de las familias con-

trolantes a mantener Consejos de Administración mayormente dependientes de miembros de la familia, lo que permite inferir una debilidad en el gobierno corporativo de este tipo de organizaciones.

Por otra parte, también se puede deducir que la diversidad de género en los Consejos de Administración de estas empresas con control familiar se da principalmente para casos de mujeres miembros de la familia controlante. Esto también indica que la escasez de directoras independientes es mayor que la de directores independientes.

Finalmente, análisis causales sugieren que las empresas de control familiar que cuentan con un miembro de la familia controlante como presidente aumentan en un 50% las posibilidades de contar también con un CEO de la familia. Por otro lado, cuanto mayor es el número de integrantes del Consejo de Administración, menores son las probabilidades de contar con un miembro de la familia como CEO. Es interesante también observar que, tras analizar las variables industria, tamaño, longevidad y otras, el estudio no muestra efectos significativos del tipo de control en relación con el involucramiento familiar.

UNA ÚLTIMA REFLEXIÓN

La profesionalización del gobierno corporativo de la empresa con control familiar es señalada como uno de los mitigantes de los desafíos tradicionales de este tipo de organizaciones, así como también como un posible catalizador de sus fortalezas. Este estudio señala un posible déficit en el gobierno de las mayores empresas familiares de América Latina, que se evidencia en la escasa participación de miembros independientes en sus Consejos de Administración. La familia empresaria no está exenta de desafíos a la hora de seleccionar y nombrar dichos directores independientes. Esto se da especialmente porque el tipo de profesionalización del gobierno de la empresa con control familiar es muy específico, e incluye también otros instrumentos e instituciones de gobierno vinculados con la gestión de los familiares y la compañía (protocolo familiar y/o acuerdo de accionistas, Consejo de Familia, etc.). La empresa familiar es, para muchas familias controlantes, no solo fuente de

SOBRE EL ESTUDIO

La Cátedra PWC de Gobierno de las Organizaciones del IAE y el Centro de Empresas Familiares del IAE elaboraron este estudio sobre la base del *ranking* de las 500 mayores empresas de América Latina, realizado por *AméricaEconomía* para el período 2014. Después de consolidar empresas relacionadas y de eliminar empresas con control no familiar y control extranjero, se obtuvo el universo de las 121 mayores empresas con control familiar y local de América Latina. Se realizaron análisis descriptivos y multivariados (modelos Probit ML y OLS), analizando los datos según nacionalidad, industria, ventas, antigüedad y otras variables.

riqueza material, sino especialmente de riqueza socioemocional en diversas formas. Por ejemplo, muchas familias empresarias tienen, entre sus objetivos principales, el involucramiento de miembros de la familia en sus negocios como forma de vida. Por estas razones, la selección de directores independientes por las familias controlantes presenta varios desafíos. En primer lugar, puede que existan muy pocos lugares para directores independientes. Esto origina que el director independiente deberá contar con muchísimas capacidades, en especial aquellas complementarias con los demás directores familiares. Finalmente, si bien el conocimiento y experiencia como buen hombre de negocios son esenciales para ejercer la función de director en una empresa con control familiar, también son cruciales la experiencia y el conocimiento de la naturaleza y complejidad de este tipo híbrido de organización que combina la familia y los negocios.