

## 4. LAS EMPRESAS FAMILIARES

---

*Ascensión Barroso Martínez  
Cristina Barriuso Iglesias*

### 1. INTRODUCCIÓN

Históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas.

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia.

En lo que al ámbito de la investigación se refiere, la empresa familiar ha tenido en los últimos años un desarrollo importante en el ámbito académico y en el de la investigación aplicada. A pesar de que pueden identificarse algunos trabajos iniciales a mediados del siglo XX, no es hasta la década de los 80 cuando su estudio se intensifica y comienza a tener una creciente participación en la investigación en temas de la economía de la empresa.

En el mundo empresarial actual, la empresa familiar constituye el núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada. De ella depende gran parte de la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros. Por ello es importante conocer su naturaleza y orígenes, sus fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y proyecten caminos de futuro.

### 2. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

La falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar imposibilita, en ocasiones, la comparación de resultados entre distintos estudios y regiones. Además, no hay unanimidad sobre la definición del concepto de empresa familiar.

No obstante, todas ellas tienen un nexo de unión: el convencimiento de que la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios, de cuya confluencia emerge un nuevo sistema: la empresa familiar (Ayala, 2004).

Diversos autores plantean sus definiciones atendiendo a varias dimensiones. Tradicionalmente los dos criterios más utilizados en la investigación han sido la propiedad y la gestión. Pero, ¿cuáles son los límites mínimos que justifican el uso de estos criterios?

En el caso de la propiedad existe cierto consenso a la hora de considerar necesaria la posesión mayoritaria del capital, es decir, más del 50% del mismo, si bien hay otros que establecen unos límites más restrictivos.

En el caso de la gestión, el debate es aún más intenso. Daily y Dollingter (1993), por ejemplo, consideran que para definir una empresa como familiar sería imprescindible que dicha organización estuviese gestionada por la familia (no incluyéndose por tanto en esta definición las empresas de propiedad familiar gestionadas profesionalmente por miembros externos a la unidad familiar, mientras que para otros investigadores es suficiente con que uno de los miembros de la familia forme parte del equipo de gestión.

Existe una aceptación generalizada acerca de la utilización de los criterios de propiedad y gestión en el establecimiento del concepto de empresa familiar. No obstante, en el momento de abordar la delimitación del concepto los autores recurren también a otros criterios, como el número de generaciones de la familia propietaria, la influencia de la familia en la empresa, el compromiso de la primera en el negocio o la vocación de continuidad del mismo, entre otros. A partir de la utilización de estos y otros criterios surgen numerosas definiciones de empresa familiar, definiciones diversas y muy heterogéneas.

En conclusión, una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, et al., 2012).

### **3. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible, aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. Con las siguientes cifras de participación de las empresas familiares en la economía mundial que proporciona el Instituto de la Empresa Familiar, podemos hacernos una idea de la importancia económica de este tipo de organizaciones:

- En EEUU representan el 80% del total de las empresas, ocupando al 50% de los trabajadores.
- En la UE supone el 60% de las empresas, 17 millones de empresas familiares cuentan con más de 100 millones de trabajadores y representan el 25% de las 100 primeras empresas europeas.
- En España representan el 85% del total de las empresas, generando el 70% del PIB y de la ocupación laboral. En total, las 2.9 millones de empresas familiares ocupan a 13.9 millones de personas.
- En Extremadura, a partir de un estudio realizado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Extremadura, podemos decir que el 80% de las empresas extremeñas son familiares (Bañegil et al., 2012).

#### 4. RECONOCIMIENTO SOCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA Y EXTREMADURA

En España contamos con el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal que agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad, con una facturación media por compañía de 1.400 millones de euros, lo que representa de forma agregada el equivalente al 16% del Producto Interior Bruto de España y hasta el 26% si se incluyen las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas a esta institución, que engloban a 1.100 compañías. El Instituto transmite, a través de sus actividades, la importancia de este tipo de compañías como fuente generadora de riqueza y empleo, como pone de manifiesto el que las compañías asociadas cuenten en conjunto con más de 900.000 trabajadores o que el 34% de ellas tengan presencia en los cinco continentes.

Las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar están formadas por empresas familiares líderes en los distintos sectores de actividad de su región. Estas organizaciones surgen de la iniciativa de las empresas familiares de las distintas Comunidades Autónomas, que constatan la voluntad del IEF por contar con una proyección regional, conocer los asuntos que afectan a este tipo de compañías en sus respectivas áreas de influencia y difundir los asuntos en los que se trabaja a nivel estatal y europeo. La vinculación entre el Instituto y las Asociaciones Territoriales se realiza a través de un convenio de colaboración que incluye una identificación pública como “Asociación vinculada al Instituto de la Empresa Familiar”. Actualmente existen 16 asociaciones territoriales de empresa familiar, que cubren casi la totalidad de las Comunidades Autónomas españolas. En conjunto, engloban a 1.100 empresas de todos los sectores de actividad, que de manera agregada representan el equivalente al 11% del PIB nacional.

El IEF cuenta con una importante Red de Cátedras de Empresa Familiar. Esta Red, la mayor del mundo en esta disciplina, la componen 36 cátedras en las que trabajan 200 profesores universitarios que forman a una media de 1.800 alumnos al año en toda España. Las cátedras de Empresa Familiar tienen por objeto el análisis, la investigación y la docencia sobre la realidad de estas compañías, que constituyen la base principal de creación de riqueza en España. El Instituto, a través de su área académica, dirige y coordina sus actividades con el objeto de asegurar la homogeneidad de los contenidos y mejorar su calidad. La incorporación de la empresa familiar como tema en los planes de estudios universitarios significa un avance en el proceso de aproximación de las universidades hacia la realidad del tejido empresarial de nuestro país.

En Extremadura contamos con la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Extremadura y con la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar (AEEF). La Cátedra fue creada mediante acuerdo suscrito por la Universidad de Extremadura, Caja Badajoz como entidad financiadora, la AEEF y el IEF en noviembre de 2005. En marzo de 2006, fue adjudicada a D. Tomás Manuel Bañegil Palacios, quien constituyó un equipo de trabajo cuya sede está en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UEx<sup>1</sup>. Por su parte, la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar es una entidad sin ánimo de lucro, constituida el 23 de octubre de 2003 por un grupo de empresarios extremeños con el fin de contribuir a la continuidad y fortalecimiento de la empresa familiar en la región. La AEEF se constituye como un foro de encuentro para las empresas familiares donde se produce el necesario intercambio de experiencias entre ellas (<http://www.aeef.es>)

---

1 Más información acerca de la Cátedra y las actividades que se realizan se pueden encontrar en la página web [www.empresafamiliaruex.com](http://www.empresafamiliaruex.com).

## **5. PARTICULARIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **5.1. Fortalezas**

La empresa familiar presenta una serie de ventajas debidas al clima particular existente en la empresa, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Esto se manifiesta como cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva; dichas cualidades, que podemos entenderlas como fortalezas de la empresa familiar, podemos resumirlas en las siguientes (Leach, 2002):

#### **Compromiso**

Los individuos que construyen una empresa familiar tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de las empresas no familiares, e incluso pueden llegar a sentir pasión por la misma (Cole y Johnson, 2007). Esta profunda afición tiene como consecuencia dedicación y compromiso, que se extiende a todos los miembros de la familia que han contribuido al éxito de la empresa. Éstos tienen una responsabilidad familiar en común, por eso están dispuestos a dedicar más tiempo y energía en el trabajo (Chirico, 2008). Este entusiasmo por parte de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral. Del mismo modo, es necesario mantener dicho compromiso y dicha lealtad no sólo entre los miembros de la familia, sino también entre los empleados no familiares, haciéndoles sentir parte de la empresa.

#### **Conocimiento y comunicación**

Las empresas familiares tienen sus propias maneras de hacer las cosas, tecnologías especiales y un know-how particular que no poseen sus competidores. Estos conocimientos suelen estar protegidos y mantenidos en secreto dentro de la empresa familiar, con el motivo de que no sean imitados por sus competidores. Sin embargo, compartir conocimientos entre los miembros es necesario para el éxito de la empresa familiar, pues unas relaciones cordiales y prósperas en la familia son requisitos previos para el éxito y la longevidad de la misma. Así, compartir conocimientos es una acción que se repite muy a menudo en las empresas familiares, debido a que entre las características de las empresas de dicha naturaleza están la confianza y la comunicación existente en su seno. En esta cualidad aparece la importancia que poseen los hijos, que van adquiriendo los conocimientos especiales que tiene el fundador; estos conocimientos los fueron adquiriendo a través de los relatos del dueño de la empresa y seguramente les facilita su aplicación cuando se incorporan a la organización. Por tanto, la comunicación es una fuente clave de ventaja competitiva para las empresas familiares (Barroso, et al., 2013).

#### **Flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero**

Este es un factor más del compromiso de las empresas familiares, ya que si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, sin percibir a cambio bonificaciones ni horas extras. Esta flexibilidad también se aplica al dinero, ya que para las familias empresarias el salario no es un ingreso fijo, puesto que éstos deciden cuánto percibir para cubrir sus necesidades sin perjudicar a la empresa (Leach, 2002). En muchos casos, la obtención del

dinero en la proporción adecuada queda postergada, dado que se hace necesario invertirlo para seguir creciendo. E incluso existen familias muy prósperas que casi no disponen de dinero porque su empresa jamás ha pagado dividendos, todas las ganancias se han reinvertido en la organización. Esto último se configura como una ventaja competitiva para las empresas familiares, ya que pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes del mercado.

### **Visión a largo plazo**

La supervivencia de la empresa es un asunto importante para las familias ya que su principal objetivo es construir un legado duradero para sus descendiente y que la empresa continúe activa a través de las generaciones, lo cual sugiere que están potencialmente abocadas a la maximización del valor a largo plazo (Kellermans, 2008). Las empresas familiares, por lo general, tienen una clara visión de sus objetivos a largo plazo. Estos planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa mejorar más eficaz y eficientemente los acontecimientos imprevistos. Este planteamiento es un requisito para la supervivencia a largo plazo. Sin embargo, las empresas familiares no son tan buenas para formalizar sus planes, a la hora de describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones, ya que no hacen planes organizados (VVAA, 2006).

### **Una cultura estable**

Las empresas familiares se caracterizan por la estabilidad en diferentes áreas: la estructura organizativa, el rendimiento y la cultura; en las que por lo general todos saben cómo se deben hacer las cosas. Para Hall y Nordqvist (2008) la cultura de una empresa familiar suele ser el resultado de los valores y normas del fundador que han echado raíces en la familia y en su historia, lo que hace que estos valores y normas se manifiesten en forma de pensamientos estables a través de los miembros de la familia; es decir, la cultura dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar está basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia.

Sin embargo, una cultura muy estable puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, ya que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera porque siempre se han hecho así y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios y sin posibilidad de tener un comportamiento emprendedor. Por contra, cuando hay un escenario que fomenta la creatividad, la flexibilidad y la compatibilidad de valores, como el sacrificio y el trabajo, con otros nuevos como las nuevas tecnologías, el tiempo libre, la familia y la alegría a través del buen humor, se favorecen las relaciones familiares, la transferencia de conocimientos y por tanto el rendimiento en la empresa (Aronoff y Ward, 1997).

### **Rapidez en la toma de decisiones**

En las empresas familiares la toma de decisiones normalmente está centralizada y limitada a un familiar o un grupo muy reducido de miembros de la familia. Habitualmente, si una persona desea algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño directamente. Sin embargo, en las empresas no familiares, cuando las decisiones son importantes tienen que pasar por varios niveles. Por ejemplo, empieza con una resolución inicial en la junta directiva, después lo analizan las comisiones ejecutivas, también están implicados los asesores financieros (legales y contables) y la junta directiva es la que toma la decisión final; en algunas ocasiones también se necesita la aprobación de los accionistas. En consecuencia, en este tipo de empresas la toma de decisiones es más lenta en comparación con las respuestas del gerente de las empresas familiares. Por tanto, la burocracia suele estar menos presente, permitiendo que las decisiones se tomen con mayor rapidez.

### **Solapamiento entre propietario y gerente**

Según los estudios sobre costes de agencia, la coincidencia y sinergia entre las responsabilidades de propietario y gerente permite que los negocios de propiedad familiar posean costes administrativos más bajos o nulos debido a la menor compensación que recibe el director general, los reducidos niveles de supervisión y la reducida inversión en sistemas y controles financieros (Poza, 2005). Por tanto, este solapamiento puede generar ventajas derivadas de la racionalización y de mecanismos de supervisión eficaces. Además, la dualidad entre propiedad y gestión puede ser fuente de una ventaja competitiva para la empresa puesto que, por un lado, la propiedad permite apostar por el largo plazo y, por el lado de la gestión, ser más eficaz cuando estos dos factores actúan conjuntamente (Claver, et al., 2004).

### **Confiabilidad y orgullo**

Gracias al compromiso y a la cultura estable de las empresas familiares, sus estructuras suelen ser sólidas y confiables, que a su vez son percibidas por el mercado, haciendo que estas empresas sean más preferidas por los stakeholders. Además, este compromiso que surge en las empresas familiares se suele transmitir en forma permanente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un mejor servicio. En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo, que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque las personas que manejan las empresas familiares se sienten muy orgullosas de su empresa por haberlas establecido y construido; el resto del personal también suele mostrar cierto grado de orgullo por el hecho de trabajar para una empresa familiar y estar comprometidos con la familia. Este orgullo se traduce en un poderoso instrumento para el marketing (Leach, 2002).

En suma, para explotar al máximo todas estas ventajas competitivas o fortalezas es necesario que las empresas familiares sean capaces de sacar el máximo partido de todos aquellos elementos en los que su situación les permite competir ventajosamente con las empresas no familiares. Ello implica, entre otras, potenciar el sentido de responsabilidad social de la empresa, vincular el buen nombre de la familia a la calidad empresarial, introducir normas equitativas en el trato a los empleados no familiares, la adaptación a los sistemas productivos y a un entorno empresarial cambiante, el diseño de planes estratégicos a largo plazo y la conservación y transmisión hacia las futuras generaciones del espíritu emprendedor e innovador (VVAA, 2006).

## **5.2. Debilidades**

Del mismo modo que las empresas familiares tienen una serie de ventajas, también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas que, aunque no todas son propias de las empresas familiares, son particularmente vulnerables a estas deficiencias. Estos inconvenientes, entendidos también como debilidades de las empresas familiares, podemos enumerarlos a continuación:

### **Rigidez**

Una de las más importantes desventajas que posee las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo. En este tipo de empresas normalmente se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, siendo resistentes al cambio porque siempre les ha ido bien tal y como lo hacen. Los patrones de conducta son arraigados a la familia, que están limitados por la tradición y por tanto están menos dispuestos para el cambio (Claver, et al., 2008).

Para disminuir esta rigidez es importante no restringir el pensamiento estratégico exclusivamente al equipo de alta dirección, ya que es necesario que participen todos los miembros que componen la organización y las nuevas generaciones añadan nuevo conocimiento y ofrezcan nuevas oportunidades a la empresa (Chirico, 2008). Por tanto, a los miembros de la organización se les debería permitir hacer sugerencias y tomar iniciativas por su cuenta. Para ello se requieren en la empresa ciertas características estructurales y actitudinales, que serán responsabilidad del director de la empresa (Aronoff y Ward, 1997).

### **Sucesión**

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero que normalmente se atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales, tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998). La sucesión se trata además de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión.

Para Gallo y Amat (2003) la solución a este inconveniente tiene que basarse en una adecuada estructuración, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometerlos e intentar su solución. De ahí que sea fundamental la elaboración de un protocolo familiar, que contemple cualquier situación de cambio de poder y de liderazgo y cualquier contingencia familiar que pudiera afectar a la empresa, para evitar así problemas a medio y largo plazo en un proceso de cambio. La firma de un protocolo permitiría, por tanto, fortalecer y desarrollar a la empresa en la próxima generación.

### **Conflictos emocionales**

En las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia, dirección y propiedad. Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados. La fusión de estos ámbitos puede enfrentar serias dificultades debido a que están basados en objetivos diferentes. En algunas empresas familiares los intereses familiares son más importantes que los intereses empresariales. Además, cuando surgen conflictos entre miembros de una familia, muy pocas veces se puede evitar que estos conflictos trasciendan al ámbito empresarial. Igualmente, los conflictos de la empresa pueden recaer sobre la atmósfera de la familia. Del mismo modo, los gerentes familiares a menudo tienen dificultades para separar sus relaciones profesionales de sus relaciones familiares. Además, la rivalidad entre los descendientes, por ejemplo, es uno de los conflictos más comunes en una familia y no debe subestimarse.

Para subsanar los conflictos que surgen de la superposición de los sistemas empresa y familia es conveniente desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa a fin de asegurar el co-

recto equilibrio entre los componentes del sistema (Leach, 2002). El correcto equilibrio permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

### **Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia**

El solapamiento entre propiedad y gestión, como hemos señalado anteriormente, supone una ventaja para la empresa familiar; sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrentan estas empresas es determinar la relación entre ambos subsistemas, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia. De esta manera, la confluencia de los tres subsistemas nos conduce a uno de los principales problemas que se asocia a estos casos, como es la confusión del patrimonio, es decir, la consideración de la empresa como la bolsa de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tienden a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia. Como consecuencia de ello, en estas situaciones suele existir un excesivo secretismo sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (Donnelley, 1964).

Con respecto a este problema de confusión de patrimonios, Leach (2002) sugiere dos posibles soluciones:

- Separar completamente la vida familiar de los temas laborales, para lo cual puede existir una gran dificultad por la importancia de los vínculos afectivos dentro y fuera del mundo empresarial.
- Desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos con el fin de llegar a un equilibrio entre ambos subsistemas, equilibrio que se consigue cuando se maneja adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar. Para lograr este objetivo se debería profesionalizar la gestión de la empresa (que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control), distribuir cuidadosamente el poder y los recursos, adoptar medidas preventivas y manejar eficazmente las transacciones. Además se recomienda profesionalizar la empresa con la “entrada de nuevos directivos” en la compañía, con la particularidad de que estas personas sean ajenas a la familia y se hagan cargo de algunos asuntos del negocio, además de adoptar las medidas preventivas oportunas, tratando de llevar a buen término la sucesión con el paso de las distintas generaciones por la empresa familiar.

Conjuntamente, Claver, et al., (2004) destacan como posibles soluciones a la confusión patrimonial, entre otras, la educación y formación a los miembros familiares que consiga no sólo mejorar aptitudes, sino cambiar actitudes. También destacan la organización a través de sociedades desterrando la figura del empresario individual; o evitar que el patrimonio familiar esté excesivamente concentrado en la empresa familiar, con el fin de limitar en lo posible que surjan conflictos en cuanto a la confusión de patrimonios y, por último, la elaboración y el uso del protocolo familiar. Estas soluciones se pueden ver reforzadas si la empresa dispone de órganos de gobierno que contribuyan a la mejora de la relación familiar y empresarial, para ello es importante que estas empresas acuerden y definan el papel que deben representar el Consejo de Administración y el Consejo de Familia.

Todas estas soluciones tratarán de mejorar en lo posible las situaciones que se planteen cuando no se da una independencia de los distintos patrimonios.



### **Problemas de financiación**

Las empresas familiares son más vulnerables a los problemas de auto-control, por ello, la autofinanciación es su fuente principal de capitales, manteniendo ratios de endeudamiento poco elevados. Esa renuencia de las empresas familiares a la financiación ajena, refleja su reticencia a incorporar en la empresa a agentes externos que puedan participar en la gestión de la misma y les hagan perder el control sobre su propia organización. De este modo, su primera opción de financiación es la autofinanciación, seguida por la financiación de una institución financiera y en último lugar, recurren a fuentes externas de capital, permitiendo la entrada de nuevos inversores en la empresa. Esta limitación a la autofinanciación supone una traba o un freno para aprovechar oportunidades de crecimiento e internacionalización de la empresa.

Las decisiones de financiación de una empresa familiar tienen que tratar de buscar un equilibrio entre el control de la empresa por la familia y la posibilidad de aprovechar las oportunidades de crecimiento existente (López-Gracia y Sánchez-Andújar, 2007).

### **Liderazgo y legitimidad**

En una empresa familiar es particularmente serio el hecho de que nadie dentro de la misma esté facultado para hacerse cargo del liderazgo cuando se pasa de una generación a otra. En este caso, no se debe caer en la tentación de pensar que un sucesor, por el mero hecho de pertenecer a la familia, tiene suficientes capacidades para acometer las futuras responsabilidades (Leach, 2002). Podríamos hablar por tanto del altruismo, ya que una lealtad demasiado fuerte hacia la familia puede suponer una debilidad del negocio. Así, el altruismo paternalista puede llevar a ineficacias de gobierno (Lubatkin, et al., 2007) cuando los padres colocan los intereses de sus hijos por encima de los de la empresa. Entre las consecuencias negativas del altruismo podemos señalar la contratación de familiares atendiendo solo a su vinculación con la familia, y no por sus cualificaciones y capacitaciones profesionales, o el menor grado de exigencia a los empleados familiares.

En estos casos, cuando la empresa no tenga sucesores adecuados para dirigir el negocio, se hace necesario profesionalizar la empresa familiar, es decir, contratar a directivos profesionales no familiares; no obstante, para que estos directivos trabajen correctamente, el director general o gerente debe tener una visión objetiva con todos los empleados, tanto familiares como no familiares.

En suma, cualquiera de estas debilidades podría solucionarse a través de un protocolo familiar bien desarrollado y estructurado, donde se contemple todas estas debilidades y las posibles vías para solventar cada una de ellas.

## **6. SUCESIÓN Y PROTOCOLO FAMILIAR**

La sucesión en las empresas familiares es diferente a la de las no familiares debido a que en éstas últimas la dirección pasa de un profesional de la administración a otro y no hay relaciones de familiaridad entre los propietarios. Sin embargo, las empresas familiares tienen que encarar el dilema de la supervivencia a largo plazo no sólo superando las dificultades propias de toda actividad empresarial, sino también superando los conflictos que surgen como consecuencia de la naturaleza familiar del negocio, puesto que si la empresa fracasa, la familia sufrirá.

La esperanza media de vida de las empresas familiares equivale a la permanencia de la primera generación, estando muy por debajo de la esperanza de vida de las empresas no fami-

liares. Con estos antecedentes es fácil comprender por qué la sucesión es considerada como uno de los mayores desafíos a los que han de enfrentarse las empresas familiares, llegándose a considerar la principal amenaza para este tipo de organizaciones.

Por tanto, en las empresas familiares la sucesión se presenta como un proceso complejo, que consiste en el traspaso del poder de decisión de la dirección y de la propiedad de la empresa de una generación a otra; además, en ocasiones puede conllevar la transferencia del liderazgo en la familia. Para Leach (2002), se trata de un proceso de transformación mediante el cual la nueva generación reconstituye la organización de acuerdo a sus pautas, sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, el nuevo desarrollo, el nuevo personal, etc.

A pesar de que las empresas que gestionan el proceso de sucesión para superar sin problemas la transición entre dos generaciones son relativamente pocas, lo cierto es que el proceso sucesorio es inevitable, y por ello debería gestionarse con la suficiente antelación. Además, si tenemos en cuenta que la sucesión es una de las principales causas de fragilidad de las empresas familiares, resulta evidente la necesidad de planearla de una forma estratégica, de manera que la organización pueda anticipar las circunstancias menos favorables a las que tendrá que hacer frente, ya que en el proceso sucesorio pueden surgir problemas tan diversos como los siguientes:

- Cuando llega el momento de la sucesión a menudo se observa una gran resistencia que procede del mismo fundador, de la esposa, de los hijos, de los propios líderes y de los directivos clave, que tendrán que pensar en su jubilación, y de proveedores, de clientes, e incluso de amigos, que probablemente perderán poder o influencia. El problema de la sucesión es un asunto que se presenta a todos los miembros de la empresa al mismo tiempo.
- La inexistencia en la mayoría de las empresas de disposiciones que regulen el traspaso de poder de una generación a otra de la familia.
- Las dudas que suelen asaltar al fundador, su miedo a perder el poder o a que disminuya su influencia en la familia, su inseguridad financiera y la de su cónyuge, el miedo a que la empresa pueda sufrir daños y la cercanía a la muerte. A menudo el fundador se resiste a planificar su sucesión porque ello lleva implícito ceder su poder de influencia en la marcha cotidiana del negocio. Éste siente que entregar el poder supone una pérdida de control sobre su propia vida, por lo que teme perder parte de la propia identidad social.
- La dificultad de separar el trabajo de la vida familiar. La pérdida de autonomía y privacidad, la ansiedad que se vive en el período de transición de una generación a otra, y el exceso de trabajo y de responsabilidad que han de afrontar los miembros de la familia cuando se está acometiendo el proceso sucesorio, suponen trabas para el éxito del mismo.
- La dificultad para establecer un punto de equilibrio entre los hijos vinculados a la empresa familiar y los no vinculados. Es importante conseguir que las acciones sigan en manos de la familia, dado que hay familiares que se han desligado de la empresa familiar. Sin embargo, el deseo por mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar como sucesor, puede provocar que en algunos casos la elección de éste no sea la más adecuada. También es importante saber buscar un equilibrio entre el reparto de dividendos y la necesidad de financiación de la empresa para su crecimiento.
- El reto que supone combinar el deseo de que la empresa siga en manos de la familia, con las dificultades para trabajar en equipo.

Todos estos problemas dificultan que la empresa pueda acometer con éxito las reformas necesarias en un proceso sucesorio, no sólo para mantenerse en el mercado, sino para crecer y expandirse.

### **Conseguir un traspaso generacional exitoso**

Algunas investigaciones corroboran que existe una relación positiva entre el traspaso exitoso del bastón de liderazgo de una generación a otra y el rendimiento de la organización, confirmando así que un traspaso generacional exitoso influirá en el buen funcionamiento de la empresa. Por tanto, una sucesión exitosa puede dar un nuevo impulso a la empresa.

Pero ¿qué entendemos por un proceso sucesorio efectivo o exitoso? Aunque hay diferentes opiniones al respecto, en general se entenderá como proceso de sucesión exitoso aquel que asegure la supervivencia de la empresa y la satisfacción de todos los grupos de interés implicados en el proceso.

En el cuadro 1 se recogen las principales actuaciones que van a influir en el éxito del traspaso generacional por parte del fundador o predecesor, del sucesor, de las relaciones interpersonales, del sistema familiar y empresarial, de otros participantes y del entorno:

**CUADRO 1: Actuaciones que influyen en el éxito del traspaso generacional**

<b>Fundador o predecesor</b>	Delegar responsabilidades Desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento Dar libertad para tomar decisiones y cometer errores Tener vocación de continuidad en manos de la familia
<b>Sucesor</b>	Experiencia laboral en empresas ajenas a la propia Formación académica superior Asunción inmediata de responsabilidades Capacidad para decidir trabajar o no en la empresa familiar
<b>Relaciones interpersonales</b>	Comunicación
<b>Sistema familiar</b>	Cultura más colaboradora y progresista Compromiso de la familia con la empresa Cohesión entre los miembros de la familia Flexibilidad Compartir puntos de vista
<b>Sistema empresarial</b>	Controlar los factores de éxito Ejercer un rol crítico en las decisiones estratégicas claves Incluir el proceso de sucesión en la planificación estratégica de la organización
<b>Otros participantes</b>	Contar con el apoyo de directivos familiares y no familiares Delegar poder y autoridad a los directivos no familiares capacitados
<b>Entorno</b>	Conocer y adaptar las fuerzas del entorno

**Fuente:** elaboración propia a partir de la revisión de la literatura de Barach y Ganitsky (1995) y Cabrera y García (2000).

Al margen de que la sucesión satisfaga o no los intereses de los stakeholders implicados en la empresa, de manera general, la sucesión es considerada un contratiempo que hay que

superar, ya que supone prever un proceso de sustitución cuando el empresario aún se siente en plenitud de conocimientos, de capacidades y de experiencia. Por ello resulta fácilmente entendible que, para muchos fundadores, la decisión de jubilarse y renunciar al control del negocio para transmitirlo a sus descendientes sea una decisión delicada, máxime teniendo en cuenta que es un reto difícil de objetivizar, ya que elegir el momento en el que iniciar el proceso de sucesión y decidir quién y cuándo está en condiciones de sucederle, son temas sujetos al criterio personal del fundador, temas que no están sujetos a reglas fijas (Carranza y Sánchez, 2004).

Sin duda, se requieren dotes de visión empresarial para iniciar este proceso, en el que se dibujan los futuros sucesores y se perfila qué lugar de consejo y asesoramiento ostentarán los predecesores. Igualmente se requiere la participación, el compromiso y el acuerdo del actual líder, del sucesor y de la familia.

La elaboración de un Protocolo Familiar que aclare la visión y misión de la familia en cuanto a la empresa, y que fije reglas de funcionamiento para los miembros de la familia contribuirá, sin duda, a prevenir y reducir los problemas típicos de la sucesión.

### **¿Qué es el protocolo familiar?**

El Protocolo Familiar puede definirse como un acuerdo marco (firmado por los integrantes de la familia) que regula las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de garantizar la continuidad y viabilidad de la empresa en manos de la familia a lo largo de sucesivas generaciones.

El Protocolo Familiar es un acuerdo marco legal, lo cual significa que su existencia no es obligada. Sin embargo, en caso de que tenga lugar su elaboración, dicho acuerdo será de obligado cumplimiento para sus firmantes, pudiendo ser objeto de inscripción total o parcial en el Registro Mercantil para darle publicidad ante terceros. Por ello, a pesar de ser un acuerdo marco que nace de la voluntad de llevarlo a cabo por los miembros de la familia, se trata de un documento de estructura y lenguaje jurídico cuyas expectativas de eficacia están puestas, precisamente, en su juricidad; es decir, en la presunción de que si alguien no cumple podrá recurrirse a los tribunales para exigir su cumplimiento (Amat y Corona, 2007).

### **Contenidos que suelen incluirse en el protocolo**

Puesto que el protocolo familiar es un documento de redacción voluntaria por parte de la empresa y debe adaptarse a las características particulares de cada organización, no podemos hablar de un formato de contenido único válido para cualquier tipo de organización. Dependiendo de la empresa que los elabore podremos encontrarnos con unos contenidos u otros, si bien hay algunos puntos que pueden considerarse como básicos:

- Ámbito del Protocolo: empresa, bienes y personas afectadas por el mismo.
- Misión y valores de la familia.
- Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa: Consejo de Administración, Director General, Comité Ejecutivo, etc.
- Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia.
- Criterios a seguir para evitar la confusión del patrimonio de la empresa con el patrimonio de la familia.
- Reglas y principios a seguir en la contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajan en la empresa.

- Situación accionarial: distribución del capital y pautas a seguir en la transmisión y la valoración de las acciones o participaciones sociales de la empresa.
- Política de dividendos de la empresa.
- Papel y contribución de la familia a la comunidad social.
- Definición del código ético y de comportamiento a seguir tanto, por los miembros de la familia como por los miembros de la empresa.
- Promoción de actividades familiares extra-empresariales (reuniones periódicas, financiación de proyectos empresariales ajenos a la propia empresa familiar, programas de desarrollo para los sucesores, etc.).
- Normas de revisión del Protocolo para evitar que pierda vigencia.
- Sistemas de resolución de conflictos, como el arbitraje, y penalizaciones en caso de incumplimiento.

Este contenido básico se suele completar con dos capítulos más, uno de introducción y otro de adhesión. En el primero se recogen los motivos que han llevado a la elaboración de este documento, y se realiza una breve exposición de los hitos más importantes acaecidos en la vida de la empresa familiar. En el capítulo de adhesión se recoge el listado de personas que participaron en su formulación y que, con su firma, manifiestan “su intención sincera de vivirlo” (Amat y Corona, 2007).

## 7. EMPRESA FAMILIAR Y DESARROLLO ECONÓMICO

La presencia e importancia creciente de este tipo de empresas en el mundo, hace que en muchos sectores de la actividad económica se hayan convertido en motores de la evolución del tejido empresarial manifestando un elevado grado de innovación y capacidad emprendedora.

Las empresas familiares representan la mayoría del tejido productivo de cualquier economía avanzada y, en ese sentido, son las principales precursoras del desarrollo económico a nivel local. Las cifras indicadas en el apartado 3 anterior (Importancia de las empresas familiares) son elocuentes en relación al peso específico que estas organizaciones tienen en nuestro país, así como en relación a su contribución indiscutible al desarrollo económico y social de España.

Una de las características que definen al desarrollo local es la dimensión territorial (geográfica) del desarrollo, ya que el territorio es concebido, en sí, como un factor estratégico activo de oportunidades en función de sus características específicas (Matesanz, 2009). Las características específicas de cada territorio son el resultado de múltiples variables relativas tanto a recursos naturales como humanos, culturales y sociales, los cuales generan un determinado espíritu emprendedor, especialización laboral en determinadas áreas, cultura industrial y conocimientos específicos. Todo ello genera una red exclusiva de relaciones que caracteriza y articula la economía y la sociedad de una determinada zona geográfica.

Si, por una parte, existe una determinada estructura económica local, también existen fuerzas que generan tensiones hacia una visión globalizada de la actividad empresarial, tendiendo hacia un modelo de organización industrial de redes de empresas que pretende tres objetivos básicos:

1. Mayor flexibilidad del sistema productivo, de manera que sea más fácil y rápida la adaptación a los cambios en la demanda de los mercados.

2. Mayor diferenciación de la oferta para afrontar la heterogeneidad y segmentación de la demanda.
3. Mayor competitividad, mediante una reducción de costes sostenible.

En esa doble estructura, local y globalizada, están presentes con una intensidad destacable, las empresas familiares:

- Desde la **perspectiva local**, porque el surgimiento de las empresas familiares está vinculado a la explotación de un recurso o de una oportunidad de negocio en sus inicios.
- Desde la **perspectiva de globalización** porque, siguiendo a Claver, et al., (2006:22), “las empresas familiares, frente a las no familiares, presentan un compromiso internacional similar, medido tanto a través del número de inversiones directas en el exterior como mediante la propensión exportadora”.

Por otra parte, De Carolis y Saporito (2006) incorporan un elemento adicional al considerar que las empresas familiares son capaces de crear capital social valioso a través de las relaciones estables con los diferentes *stakeholders* y que ello es posible por la estabilidad y permanencia en el tiempo del órgano decisor de la empresa.

Astrachan (1988) sostiene que existe una intensa relación entre las empresas familiares y la sociedad en que desarrollan su actividad. El éxito y perdurabilidad de las empresas implica necesariamente que posean una cultura similar o, cuando menos, no contradictoria con el entorno en el que se ubican; y parece que las empresas familiares manifiestan un mayor nivel de compatibilidad con la comunidad que las empresas no familiares.

De hecho, un buen número de empresas familiares surgen inicialmente para explotar algún recurso no explotado; suelen ser pioneras en descubrir dónde hay oportunidad de negocio, convirtiéndose en dinamizadoras de la economía, mejorando los niveles de empleo y de bienestar socioeconómico de su entorno.

En general, las empresas que son gestionadas en sintonía con la cultura de la comunidad o de su entorno más cercano gozan de menos presiones y más moral, lo que implica tasas mayores de productividad y mayores posibilidades de supervivencia y de éxito en el largo plazo; esta situación de armonía con el entorno y la comunidad es característica de las empresas familiares (Grande y Vallejo, 2003).

En sentido contrario, la incompatibilidad o incongruencia entre los valores culturales de la empresa y los de la comunidad en que se ubica, suponen la aparición de problemas de gestión, situación bastante típica cuando alguna empresa familiar es adquirida por otra empresa que desconoce la cultura local e intenta imponer sus criterios de gestión. Por tanto, es fundamental incorporar los elementos característicos de la cultura de la comunidad local, como conjunto de creencias o asunciones básicas, para entender cómo contribuyen al desarrollo económico y social de las zonas en las que se ubican. Además, parece claro que la maximización del beneficio no es el principal objetivo de las empresas familiares, sino que su interés por la reputación corporativa, les lleva a perseguir objetivos no financieros a favor, tanto de los *stakeholders* familiares como de los no familiares.

La visibilidad de la familia en sus negocios, la intención de transmitirlo a las siguientes generaciones y la capacidad de la empresa para enfatizar la figura de la familia pueden suponer incentivos importantes para la persecución de objetivos no financieros. Tales como autonomía

y control; lealtad, apoyo y cohesión familiar; armonía; sentimiento de pertenencia; relaciones de confianza, orgullo, reconocimiento hacia la familia; respeto, estatus y buena reputación en la comunidad (Zellweger, et al., 2013). Estos objetivos generan un arraigo y sentimiento de pertenencia al territorio que vinculan de un modo especial la empresa familiar con la localidad o población en que el fundador inició su actividad, sin perjuicio del desarrollo, crecimiento y expansión territorial del negocio inicial.

Por otra parte, la perspectiva transgeneracional de largo plazo de las empresas familiares, unida a su menor dependencia de recursos financieros ajenos permiten, en primer lugar, desarrollar una estrategia de crecimiento sostenido mientras se mantiene el control por parte de la familia y, en segundo lugar, hacer frente a la crisis económica mediante una gestión flexible e inteligente de sus recursos frente al entorno adverso. Este fuerte sentido de continuidad y sostenibilidad se produce en un doble sentido: por una parte, los sucesores y herederos del negocio familiar se sienten motivados para proteger el legado que han recibido de sus padres y abuelos; por otra, sienten la motivación de generar valor para transmitir a sus hijos y nietos, de transmitir el negocio a la siguiente generación en mejores condiciones de las que lo recibieron.

Evidentemente, las empresas familiares no son inmunes a la situación económica adversa, pero sí presentan algunas ventajas frente a las no familiares (Conclusiones extraídas del 2nd PwC Global Family Business Survey: Family values: Delivering long-term growth. Disponible en <http://www.pwc.co.uk>):

- Las empresas familiares tienen una visión a largo plazo; no soportan tanta presión como las no familiares para repartir dividendos y, en raras ocasiones, afrontan niveles de endeudamiento elevados; por lo tanto, les resulta más fácil reinvertir en el negocio cuando los tiempos son duros.
- Las empresas familiares, en general, despiden en menor medida y hacen recortes de personal menos importantes que las no familiares; quizá esta actitud sea la que genere una lealtad y compromisos importantes en sus empleados.
- La mayoría de las empresas familiares tienen una estructura organizativa y unos canales de comunicación más sencillos que las no familiares; por ello, no necesitan invertir mucho tiempo en reaccionar y tomar decisiones de forma más rápida que sus competidores no familiares.
- Las empresas familiares pueden hacer frente a la volatilidad económica, ya que están gestionadas con activos a largo plazo, lo cual les permite desarrollar una estrategia sostenible.
- Muchas empresas familiares han desarrollado fuertes relaciones personales con sus clientes, además de con proveedores, suministradores y otros *stakeholders*, en parte porque su estructura más simple, les permite responder de un modo más ágil.

Podemos concluir, por tanto, que existe un intenso vínculo entre las empresas familiares y el territorio en que desarrollan su actividad económica. Este vínculo excede de la dimensión empresarial, alcanzando un vínculo social y emocional del empresario con el territorio.

### **Las empresas familiares en el sector primario**

Aunque la estimación de la participación de las empresas familiares en el sector agrario se estima en 5,21%<sup>2</sup>, la determinación de dicho porcentaje no refleja fielmente la realidad del

---

2 Dato cogido de un estudio realizado por la Universidad de Lleida en. Moreno, J.; Sánchez, L. (2012).

sector, ya que la mayoría de los estudios sectoriales toman como referente las sociedades con un número de asalariados superior a 5 (o inclusive 10), dándose la circunstancia de que el tejido agrario está compuesto por numerosas explotaciones sin asalariados o con un número inferior al establecido como mínimo para formar parte de los estudios.

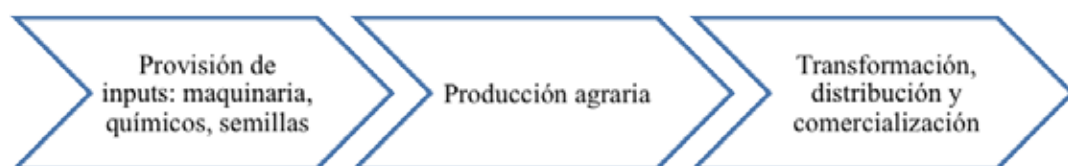
Las empresas familiares que operan en el sector agrario presentan un conjunto de especificidades muy características que emanan de su condición de empresas familiares por una parte, y de empresas agrarias<sup>3</sup> por otra.

A las particularidades de la empresa familiar ya comentadas, se añaden otro conjunto de elementos diferenciadores (Alonso y Serrano, 2004):

- Producción de bienes dirigidos fundamentalmente al mercado agroalimentario.
- Pequeña dimensión y estructura tradicional de tipo familiar (más del 80%), lo cual determina su elevado grado de dispersión en contraste con las empresas industriales que se orientan fundamentalmente a su dimensión óptima. En muchas ocasiones, la reducida dimensión superficial se debe a la participación por herencia de la superficie productiva.
- Dependencia del proceso de producción de factores incontrolables.
- Existencia de un factor de producción limitativo, tierra, inamovible en el espacio y susceptible de deterioro por su inadecuada utilización. Los avances tecnológicos en nuevas técnicas de producción agraria como invernaderos o cultivos hidropónicos matizan estas limitaciones.

Las empresas agrarias familiares formarían parte del sistema agroalimentario, dando sustento a una de las fases clave en la creación de valor de dicho sistema: la producción agraria propiamente dicha, la que corresponde en la figura 1 con la fase intermedia del sistema agroalimentario

**Figura 1: Fases de creación de valor del sistema agroalimentario**



**Fuente:** elaboración propia

Siguiendo a Magnan (2008), en el sistema agroalimentario se viene produciendo una paradoja consistente en que la producción agraria ha permanecido en manos de empresas familiares al tiempo que en el resto de actividades de creación de valor del sistema se han ido asentando

---

Situación de la empresa familiar respecto a la no familiar en el sector turístico de la provincia de Lleida en un contexto de crisis (Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida). Cuadernos prácticos de empresa familiar, 2012, vol. 1, núm. 1, p. 5-27

3 El término “agrario” se utiliza no solo para referirse a la producción de cosechas mediante el cultivo del suelo (agrícola) sino también la producción ganadera y forestal. (Alonso y Serrano, 2004)



grandes empresas no familiares. De este modo, la cadena de valor del sector agroalimentario está dominada por grandes compañías no familiares en cada una de las etapas, desde la provisión de inputs del sector (maquinaria, semillas, tecnología, fertilizantes y productos químicos) hasta la gestión de los outputs mediante la transformación, distribución y venta, quedando en manos de pequeñas explotaciones familiares lo que se considera estrictamente producción agraria. Las peculiaridades intrínsecas a la producción agraria explicarían que la explotación doméstica (familiar) sea la forma normal de producción, incluso en los países más industrializados. “La persistencia de “explotaciones familiares” en sociedades capitalistas avanzadas es una paradoja dado que el agrario es el único sector en el cual existen un número relativamente grande de empresas familiares independientes” (Magnan, 2012:161).

Existen dos corrientes de pensamiento para explicar este fenómeno:

- La existencia de factores intrínsecos a la producción agraria, como su dependencia de ciclos naturales, los riesgos asociados a las variaciones climáticas y estacionales, la tendencia a la sobreproducción y la volatilidad en los precios en los mercados agrarios, que lo convierten en un sector poco atractivo para inversores capitalistas.
- Las características de la producción agraria en explotaciones familiares pequeñas, que carecen de estructuras para generar tasa de ganancia predeterminadas, lo cual obliga a renunciar al consumo y/o utilizar trabajo familiar no retribuido, con el objetivo de producir más barato que las empresas no familiares y estrictamente capitalistas.

No obstante, las innovaciones tecnológicas y las nuevas estrategias de utilización de los factores clásicos de producción (tierra, trabajo y capital) determinan una tendencia creciente en el tamaño de las explotaciones agrarias familiares, derivada tanto de procesos de integración vertical en las operaciones agrarias como de fenómenos asociacionistas como el cooperativismo agrario.

En las empresas familiares se puede observar una simultaneidad entre propensión y aversión al riesgo. Si bien el objetivo fundamental pasa por preservar su riqueza socioemocional, determinadas decisiones vinculadas fundamentalmente a empresas del sector primario, como asociarse de forma cooperativa, pueden suponer una pérdida de control por parte de la familia pero un menor riesgo para el resultado de la empresa. La alternativa sería operar de forma independiente, que puede contribuir a mantener la riqueza socioemocional, a pesar de que incrementa el riesgo del negocio (Gómez Mejías et al, 2007).

Brokfield (2008), por su parte, determina que la persistencia de la explotación familiar se debe por una parte a su adaptabilidad a la hora de acometer cambios tecnológicos y la dependencia de la pluriactividad (es decir, la obtención de ingresos a través de otras vías no vinculadas con la actividad agraria) y por otra, a los problemas derivados del reclutamiento de la mano de obra y la difícil supervisión a la que deben hacer frente las organizaciones no familiares en las producciones extensivas. En definitiva, se trata de una situación caracterizada por una renovación constante de fuerzas opuestas en la organización agraria, dentro de la cual el modelo familiar de organización ha manifestado una constante adaptabilidad y resiliencia.

Este concepto de resiliencia se refiere a la reserva de recursos, tanto familiares como empresariales, que permiten a las empresas familiares hacer frente a las dificultades y que se caracteriza por la creatividad individual y colectiva para resolver los problemas y sacar adelante el negocio (Danes, 2006). Esta cualidad, a la que otros autores llaman gestión familiar (Gimeno,

et al., 2006), pone de manifiesto ese conjunto de fortalezas que poseen las empresas familiares, que les permite identificar, aceptar y resolver los problemas con una gran eficacia, flexibilidad y competitividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. M.; Corona, J.F. (coord.) (2007). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (1997). Preparing your family business for strategic change. *Family Business Leadership Series*, No 9. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1(2):165-189.
- Ayala, J. C. (2004). Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas. *Cuadernos de Gestión*, 4(1):35-53.
- Bañegil, T. M.; Barroso, A.; Hernández, R.; Barriuso, C.; Del Moral, A.; Sanguino, R.; Tato, J. L. y Gracia, F. J. (2012). *La Gestión de las Empresas Familiares. El caso de Extremadura*. Fundación Caja de Extremadura. España.
- Barach, J. A. y Ganitsky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8 (2): 131-155.
- Barroso, A., Sanguino, R.; Bañegil, T. (2013). Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*, 9(4): 1216-1238.
- Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España". *Ide@s Concyteg*, 7(83): 611-622.
- Brokfield, H. (2008). Family farms are still around: time to invert the old agrarian question. *Geography Compass*, 2(1): 108-126.
- Cabrera, M. K.; García, J. M. (2000). Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. Mayo - Agosto, 6, 187-212.
- Carranza, M. y Sánchez, E. (coord.) (2004). *Empresa Familiar: Consejos para Asegurar su Continuidad*, Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, Cádiz.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26: 433-462.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 6 (2):11-25
- Claver, E.; Rienda, L.; Pertusa, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico *Esic market*, 118.229-259.
- Claver, E; Rienda, L.; Quer, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35: 7-26.
- Cole, P. M.; Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20(3): 185-198.

- Daily, C.; Dolling, M. (1993). Alternative methodologies for identifying family – versus nonfamily – managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2):79-90.
- Danes, S. M. (2006). Tensions within family firm-owning couples over time” Stress, Trauma and Crisis, 9(3–4): 227–246.
- De Carolis, D. M. y Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1): 41-56.
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business”. *Harvard Business Review*, 42: 93-105.
- Dyck, B.; Mauws, M.; Starke, F.A.; Mischke, G.A. (2002). Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession”. *Journal of Business Venturing*, 17: 143-162.
- Gallo, M. A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*. Colección Estudios e Informes de la Caixa. Nº 12 Barcelona.
- Gallo, M. A.; Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto, Colección del Instituto de la empresa familiar, Bilbao.
- Galve, C. (2002). Propiedad y Gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 50: 158-181.
- Gimeno, A. S., Labadie, G. J., Saris, W.; Mayordomo, X. M. (2006). Internal factors of family business performance: An integrated theoretical model. In P. A. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. Klein (Eds.), *Family business research handbook* (pp.145–164). International Family Enterprise Research Academy (IFERA) & EdwardElgar. (Chapter8).
- Gómez-Mejías, L.R.; Takács Haynes, K.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K. y Moyano-Fuentes (2007). Sociemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 2(1): 106-137.
- Grande, F. A. y Vallejo Martos (2003). La empresa familiar como instrumento de desarrollo económico-social: el caso de las zonas turísticas de interior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3):129-146
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1): 51-69.
- Kellermans, F.; Eddleston, K.; Barnett, T.; Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21: 1-14.
- Kets de Vries, M.F. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News, *Organizational Dynamics*, 21: 59-71.
- Leach, P. (2002): *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.
- López-Gracia, J. Sánchez-Andújar, S. (2007). Financial structure of the family business: evidence from a group of small Spanish firms. *Family Business Review*, 20(4):269-287.
- Lubatkin, M. H., Durand, R.; Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10): 1022-1029.

- Magnan, A. (2012). New avenues of farm corporatization in the prairie grains sector: farm family entrepreneurs and the case of One Earth Farms. *Agriculture and Human Values*, 29:161-175.
- Matesanz Gómez, D. (2009). Desarrollo local, empleo y creación de empresas, Algunas reflexiones sobre la experiencia europea. *Boletín económico de ICE*, nº 2959 (16-28 de febrero de 2009)
- Mitchell, R. K., Morse, E. A. y Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4): 533-551.
- Poza, E. J. (2005): *Empresas Familiares*. International Thomson Editores. Méjico.
- VVAA., (2006): *Claves para la continuidad de la empresa familiar; Comunicación, aspectos económicos y jurídicos*, Federación asturiana de empresarios, Asturias.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. y Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2): 229-248.