

# **Análisis de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia**

Cátedra de Empresa Familiar, [catedraefamiliar@ehu.es](mailto:catedraefamiliar@ehu.es) , Universidad del País Vasco<sup>1</sup>

## **ABSTRACT**

El objetivo de este trabajo es llegar a una caracterización de la relevancia de las empresas familiares en el Territorio Histórico de Bizkaia, con particular atención a sus aspectos económico-financieros, en comparación con las empresas no familiares. El análisis se ha realizado sobre la base de datos SABI.

Los resultados indican que, de las empresas radicadas en Bizkaia, incluidas en la base de datos, con al menos 10 trabajadores en 2005, y para las que ha sido posible establecer su carácter, un 60% aproximadamente eran familiares. Sus debilidades comparativas con respecto a las empresas no familiares parecen radicar principalmente, por una parte, en su tamaño comparativo claramente inferior, y por otra en su presencia mayoritaria en sectores maduros, de más bien bajo nivel tecnológico y escasa innovación, y con fragilidades estructurales o coyunturales. En cuanto a sus posibles puntos fuertes, cabe destacar: su mayor generación de empleo –65% del total– en las empresas pequeñas, en las que empleo está con bastante seguridad asentado en el territorio; también, la mayor capacidad de supervivencia y el menor endeudamiento –salvo en el caso de las empresas familiares jóvenes. Asimismo pueden considerarse como puntos fuertes, teniendo en cuenta su menor tamaño comparativo, su rentabilidad económica similar a la de las no familiares –incluso ligeramente mayor, si se consideran cohortes de tamaño– y una capacidad de internacionalización de las empresas familiares pequeñas similar a la de las no familiares.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, fruto de la preocupación, tanto de las autoridades públicas, como del ámbito académico, por este tipo de empresas, su importancia en la creación de empleo y en la generación de riqueza, y sus posibilidades de supervivencia.

Así, por una parte se habla sobre su gran importancia en la creación de riqueza y de empleo; pero, por otra, tanto de sus importantes fortalezas –elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión de largo plazo, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mayor reinversión de los beneficios, mayor responsabilidad social empresarial– como de sus evidentes debilidades –las compartidas con las PYME por ser mayoritariamente de esta dimensión, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, reparo en acudir a formas de financiación más allá de la retención de beneficios, sucesión mal preparada, retrasada en exceso y en ocasiones equivocada, etc.

Se plantea, pues, la necesidad de conocer la situación de estas empresas en distintos entornos, su importancia respecto de otro tipo de empresas, y en qué medida las fortalezas y debilidades que menciona la literatura se concretan en las empresas familiares del entorno concreto objeto de análisis.

---

<sup>1</sup> Los miembros de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV/EHU y autores de este trabajo son Arturo Rodríguez Castellanos, Blanca Arosa de la Torre, Txomin Iturralde Jainaga, Amaia Maseda García y María Saiz Santos.

Así, este trabajo surge por la necesidad de conocer la realidad de las empresas familiares y sus características como organizaciones económicas fuertemente insertadas en el tejido socioeconómico del territorio en que se asientan, así como de cuantificar su importancia relativa, al objeto de verificar su significación como fenómeno económico y social en un entorno concreto.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es llegar a una caracterización de la relevancia de las empresas familiares en el Territorio Histórico de Bizkaia, con particular atención a sus características económico-financieras, en comparación con las empresas no familiares. Para este análisis se han empleado las variables consideradas con mayor frecuencia en este tipo de estudios, que son a su vez las más significativas: sector de actividad, antigüedad, número de empleados, dimensión empresarial, volumen de negocio, estructura financiera, rentabilidad e internacionalización, entre otras, con el propósito de efectuar un análisis descriptivo que permita presentar el perfil de la empresa familiar en Bizkaia.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: tras esta introducción, en la sección segunda se realiza un repaso a diversas aportaciones existentes en la literatura sobre el concepto de empresa familiar, presentado la definición adoptada a efectos de esta investigación; la tercera sección se dedica a presentar la base de datos utilizada, el proceso de selección de la muestra y las variables a analizar; los principales resultados de la investigación son recogidos en las secciones cuarta y quinta; a continuación se recogen las principales conclusiones obtenidas, presentando finalmente las referencias bibliográficas utilizadas.

## **2. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

### **2.1. LA EMPRESA FAMILIAR ¿CÓMO DEFINIRLA?**

En el contexto de este estudio se hace necesario delimitar previamente qué se entiende por empresa familiar y por empresa no familiar.

Ahora bien, tal y como indica Amat (2001), la respuesta a esta cuestión no es inmediata, pues no existe una tipología única de empresa familiar. Así, algunas se encuentran en la primera generación, otras en la segunda y otras pueden ser de mayor antigüedad. Igualmente, algunas son más personalistas y otras están más profesionalizadas, algunas son pequeñas y otras de gran dimensión, o poseen una estructura del capital y un reparto del accionariado con una mayor o menor concentración.

El interés de diferenciar las empresas familiares frente a las que no lo son radicó principalmente, en un primer momento, en la singularidad de sus características de propiedad, control y gestión. Pero precisamente uno de los primeros problemas encontrados en relación con la empresa familiar es precisamente la ausencia de una definición consensuada sobre este concepto, a pesar de los intentos realizados por la literatura especializada por buscar una definición integradora de todos los aspectos característicos de la empresa familiar (Shanker y Astrachan, 1996; Neubauer y Lank, 1999; Uhlaner, 2005). El problema de esta falta de definición tiene un origen claro: es una expresión compuesta por dos términos, empresa y familia, y ambos son conceptos indeterminados.

Aunque no existe una única definición sobre qué se entiende por empresa familiar, sí existe un acuerdo en aspectos básicos con relación al poder de decisión y/o de gestión, que debe estar vinculado siempre a un núcleo familiar significativo. Según la London Business School, para que una empresa se considere como familiar debe cumplir al menos uno de los siguientes requisitos (Uhlaner, 2005):

- la propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente (más del 50%) en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos;

- miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial; o
- un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad.

Otros autores consideran que bajo dichas limitaciones quedan fuera empresas que, en la práctica, deben considerarse familiares; por ello, consideran que el vínculo empresa-familia debe ser el principal elemento para su identificación. En esta línea, Shanker y Astrachan (1996) presentan tres definiciones de empresa familiar:

- La definición más restrictiva considera como empresa familiar a aquellos negocios en los que se constata una participación activa de múltiples generaciones de la familia en el negocio. Esto es, la presencia familiar no sólo se circunscribe al ámbito de la propiedad, sino también a la gestión, y en ambos casos con un peso muy significativo.
- La definición intermedia incluye entre las empresas familiares a aquellas en las que, además de tener la propiedad de la empresa, alguno de los miembros del clan ejerce labores de gestión. No es necesario que los puestos directivos estén copados exclusivamente por miembros de la familia, sino que la gestión puede estar profesionalizada, pero con presencia de miembros de la familia en algunos puestos de la escala directiva.
- La definición más abierta de empresa familiar es aquella en la que se considera como principal baluarte de la familia el control de la estrategia a largo plazo de la entidad. Si las decisiones estratégicas orientadas en dar continuidad al negocio recaen en el núcleo familiar, es un síntoma inequívoco de que se está hablando de una empresa familiar, independientemente de que la gestión esté totalmente profesionalizada o incluso de que el paquete mayoritario del capital de la empresa no esté vinculado con la familia.

Teniendo en cuenta que existen grandes empresas familiares que cotizan parte de sus títulos en mercados financieros, el European Group of Owner Managed and Family Enterprises ([www.geef.org](http://www.geef.org)) ha incluido entre sus criterios de clasificación de empresa familiar, uno relativo a compañías cotizadas. Estos son:

- La mayoría de los votos están en posesión de persona(s) natural(es) que fundaron la empresa, o los poseen persona(s) natural(es) que hayan adquirido el capital social de las empresas o los poseen sus esposas, parientes, hijas o hijos directamente de aquéllos.
- Poseer la mayoría de los votos (poder de decisión gerencial), pudiendo ser indirectamente o directamente.
- Al menos una representación de la familia o parientes está implicada en la gestión o administración de la empresa.
- Las compañías cotizadas reúnen la definición de una empresa familiar, si la persona que las fundó o adquirió la empresa (participaciones de capital) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de votos directos o proporcionados por las participaciones de capital.

Una recopilación de definiciones de empresa familiar puede encontrarse en Chua *et al.* (1999), Astrachan *et al.* (2002), Chrisman, Chua y Sharma (2003 y 2005) y Chrisman, Chua y Steier (2003), entre otros trabajos.

Como se puede comprobar, los criterios anteriores están centrados fundamentalmente en la propiedad y en la capacidad de control. A este respecto, numerosos autores añaden una característica adicional, y es la vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia; esto es, la transferencia generacional. En esta línea, el Instituto de la Empresa Familiar ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)) considera que una empresa puede considerarse familiar cuando posea un porcentaje de propiedad sustancial en manos de una o más familias, al menos un miembro de la misma esté involucrado de forma clara en la estructura de gobierno, y la empresa posea voluntad de continuidad.

En consecuencia, si en una empresa se dan las dimensiones de: propiedad (o participación significativa de la familia en el capital social); poder (participación activa de la familia en la gestión de la empresa); y continuidad o transferencia generacional (intención de que la empresa continúe en manos de la familia), se puede afirmar que se trata de una empresa familiar.

No obstante, aunque se cumplan las tres dimensiones anteriores, siguen existiendo serias dificultades para definir el concepto de empresa familiar, ya que no resulta fácil establecer el porcentaje de propiedad que debe poseer la familia, qué grado de parentesco se considera, si la participación de la familia en la empresa debe implicar siempre labores de gestión, etc.

## 2.2. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR AL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta falta de consenso con relación a la definición de la empresa familiar tiene claramente su reflejo en el ámbito de la investigación, pues hace necesario que se defina el concepto de empresa familiar en cada estudio, y conlleva problemas de comparabilidad con otros trabajos, como resultado de la adopción de distintas definiciones. Pero no es ésta la única dificultad para abordar un estudio de situación de la empresa familiar. Además, hay que añadir la reticencia de este tipo de empresas a proporcionar información de sí mismas al exterior, pues de alguna manera supone romper con la intimidad del núcleo familiar, por lo que no existen bases de datos de empresas familiares de carácter público. El análisis pormenorizado de la información aportada en bases de datos generales y la encuesta son los únicos medios para identificar el carácter de familiar o no familiar. En este trabajo se ha optado por recabar la información necesaria a partir de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que contiene información económico-financiera anual de empresas, tanto españolas como portuguesas, obtenidas a partir del depósito de las cuentas anuales y demás información legal complementaria, en los registros mercantiles en donde se encuentra la sede social de la entidad. Esta base de datos no incluye información sobre los lazos de sangre entre accionistas y directivos, de forma que para identificar a las empresas familiares se ha tomado una definición restrictiva de empresa familiar.

Así, al objeto de esta investigación, se considera familiar a aquella empresa para la que, según la información proporcionada por la base de datos, se pueda establecer que una o más familias poseen un porcentaje de propiedad que les permite ejercer el control de la misma, y a su vez participan de forma activa en la gestión de dicha empresa, mediante la participación de miembros familiares en el Consejo de Administración<sup>2</sup>.

## 3. DISEÑO DE LA MUESTRA

### 3.1 DESCRIPCIÓN Y PROCESO DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Con la finalidad de examinar las características económico-financieras de las empresas familiares del Territorio Histórico de Bizkaia en comparación con las no familiares, se parte del universo de empresas vizcaínas recogido en la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) para el año 2005 (el último con datos completos disponibles). La información disponible es la que las empresas depositan en el Registro Mercantil de Bizkaia, sobre sus cuentas anuales, composición accionarial, administradores y consejeros. Así, en ese territorio, en el ejercicio 2005, el número de empresas que cumplían con dicho depósito era de 25.447. Sobre este conjunto se ha impuesto una serie de restricciones, al objeto de obtener una muestra representativa del tejido empresarial vizcaíno.

---

<sup>2</sup> Por supuesto, no se puede dejar de lado la voluntad de continuidad de la familia, pero ciertamente esto no se puede establecer mediante la información proporcionada por la base de datos.

La primera restricción impuesta está relacionada con la forma jurídica mercantil, de tal modo que el estudio se circunscribe a entidades cuya forma jurídica sea la sociedad anónima y la sociedad limitada, ya que son las dos formas societarias más utilizadas, suponiendo un 99% de dicho universo.

Con el fin de evitar distorsiones por actividad, y dado que el estudio es de carácter económico, se han excluido además aquellas entidades que se encuentran en situaciones especiales, como la suspensión de pagos, la disolución o la liquidación, o no tuvieran actividad en el año 2005.

Por último, se han seleccionado aquellas empresas con 10 trabajadores o más. La razón de esta restricción es eliminar las denominadas microempresas, ya que muchas corresponden a empresarios individuales que en la mayoría de los casos ejercen su actividad como trabajadores autónomos. Este estudio se centra en una organización empresarial de un cierto tamaño, que dispone de una información más completa en todos los ámbitos de análisis. Esto no significa que la importancia de las microempresas no sea relevante, simplemente no son el tema de estudio en este trabajo concreto. Además, muchas de las empresas con menos de diez trabajadores se crean para cubrir únicamente sus necesidades individuales, lo cual las caracteriza como empresas individuales, y no como empresas familiares, que es nuestro objeto de estudio.

Estas empresas con actividad mercantil y más de diez trabajadores, debían además disponer de información económico-financiera para el año 2005. Con esta última condición, la muestra objeto de estudio se ha conformado por 3.459 empresas vizcaínas.

En resumen, la muestra objeto de este estudio queda formada por aquellas empresas vizcaínas con datos económico-financieros disponibles para el 2005, activas, cuya forma jurídica es una sociedad anónima o limitada y con diez trabajadores o más.

### 3.2 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Para llevar a cabo la clasificación entre empresas familiares y no familiares, se ha revisado de forma exhaustiva la estructura del accionariado, y asimismo la composición del Consejo de Administración de cada una de las empresas seleccionadas (3.459). De esta forma, se ha clasificado a una empresa como familiar si hay relaciones de parentesco entre los accionistas, y entre los accionistas y los administradores, tomando como referencia la coincidencia de apellidos entre socios y/o consejeros.

En dos grupos de empresas no ha sido posible comprobar si cumplían o no la definición de empresa familiar: el primero está formado por empresas sin aparente relación de parentesco entre los propietarios, al no existir coincidencia de apellidos, pero que no excluye la posibilidad de una relación familiar, por ejemplo de matrimonio, la cual, dadas las características de la fuente, no ha podido ser constatada; el segundo está formado por empresas que, al no aportar el nombre de los accionistas, no ha sido posible categorizarlas. Todas estas empresas han quedado pendientes de clasificación.

El resultado de este proceso de análisis se refleja en la Tabla 1, en la que aparecen los números de empresas correspondientes a cada categoría resultante de la clasificación<sup>3</sup>.

#### **Tabla 1: Distribución de la muestra de empresas vizcaínas**

---

<sup>3</sup> Dentro de las empresas familiares se ha incluido un grupo que en un principio se clasificó aparte, como “posibles familiares”. Se trata de sociedades con un único accionista, que a su vez participa en la gestión de la empresa; su relativa poca antigüedad hace pensar, en principio, que se trata de empresas familiares en primera generación, donde el fundador es el único accionista, que además está a cargo de la gestión del negocio. Realizado un análisis separado de estas empresas –no incluido aquí, pero cuyos resultados se pueden proporcionar a quien lo solicite–, se pudo comprobar cómo sus características y comportamiento las aproximan a las empresas familiares en todos los aspectos considerados salvo en la antigüedad, lo cual confirma la conjetura de que se trata de empresas familiares incipientes. Por ello, en el análisis mostrado en este trabajo son integradas junto con las plenamente familiares, aunque a este grupo se le deberá realizar un seguimiento posterior, para comprobar su evolución y ver si realmente ha existido esa voluntad de continuidad que se mencionaba con anterioridad, la transferencia generacional.

	Nº DE EMPRESAS	%
FAMILIARES	1.325	38,31
NO FAMILIARES	905	26,16
PENDIENTES DE CLASIFICAR	1.229	35,53
TOTAL	3.459	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Una vez eliminadas las empresas pendientes de clasificación, se presenta a continuación, en la Tabla 2, la distribución final de la muestra de las empresas en las que se ha podido revisar la estructura de propiedad y gestión para su posterior clasificación.

**Tabla 2: Distribución de la muestra de empresas vizcaínas entre familiares y no familiares**

	Nº DE EMPRESAS	%
FAMILIARES	1.325	59,42
NO FAMILIARES	905	40,58
TOTAL	2.230	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Así, y tras esta clasificación, no obstante sus limitaciones, puede afirmarse que, de las empresas vizcaínas incluidas en la base de datos SABI, que en 2005 tenían al menos 10 trabajadores, y ha sido posible establecer su carácter familiar o no familiar según el criterios indicado anteriormente, un 60% aproximadamente son familiares<sup>4</sup>.

### 3.3. VARIABLES SELECCIONADAS

Las variables cuantitativas utilizadas en este trabajo y las fuentes de información básicas, como se ha señalado con anterioridad, proceden de la base de datos SABI, de la que se ha obtenido la siguiente información:

- La estructura accionarial permite establecer las *relaciones de propiedad* a partir del parentesco entre accionistas de la empresa y el porcentaje de control de cada uno de ellos, como ya se ha indicado.
- La relación de administradores de la empresas, junto con el cargo éstos ocupan, resulta fundamental para establecer la *diferenciación entre empresas familiares y no familiares*, como ya se ha considerado, a partir de la coincidencia de apellidos entre propietarios y/o consejeros; además, permite realizar una aproximación al grado de profesionalización que pueden presentar las empresas familiares.
- El *número de trabajadores* es la variable que se utiliza para la diferenciación entre pequeña, mediana y gran empresa.
- De los estados financieros, balance y cuenta de resultados, se obtienen datos sobre la dimensión empresarial (*total de activo*), *volumen de negocio* y *endeudamiento*. Además, esta información permite construir ratios de *rentabilidad*.
- De la actividad de la empresa, clasificada a partir del código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), se obtiene una *clasificación sectorial* que permite agrupar a las empresas por actividades económicas similares.
- La información sobre el desarrollo, o no, de actividad exportadora e importadora permite determinar la *internacionalización* o no de las empresas analizadas.

<sup>4</sup> Tal vez la proporción real de empresas familiares en Bizkaia sea mayor, pues dentro de las “pendientes de clasificación” puede existir un número importante de empresas familiares. En un estudio sobre la empresa familiar en Gipuzkoa, basado en una encuesta a una muestra de empresas, y en el que la identificación como empresa familiar o no la realizaban los propios encuestados, un 68% se declararon como empresas familiares (Aragón *et al.*, 2005: 15). Por su parte, Menéndez (2006: 4), considerando únicamente las empresas asturianas con facturación superior a 6 millones de euros, y con un criterio de identificación similar al aquí empleado, obtiene una proporción del 60% de empresas familiares. Gallo y García (1989) obtuvieron un porcentaje del 78% de empresas familiares para el conjunto español.

- La *edad* de la empresa permite comparar distintas magnitudes financieras por segmentos de edad: empresas en su primera etapa, maduras o con una gran trayectoria en el mercado.

## 4. INDICADORES BÁSICOS

### 4.1 TAMAÑO EMPRESARIAL

El análisis de tamaño empresarial es una de los apartados más relevantes de cara a realizar un diagnóstico de la importancia y potencial comparativos de la empresa de titularidad familiar respecto de la no familiar.

Aunque existen diversas formas de clasificar a las empresas según su dimensión, se ha decidido adoptar la basada en el número de empleados, al ser la metodología más frecuentemente utilizada (Comisión Europea, 2003), y que además se relaciona con una variable socioeconómica tan decisiva como es el empleo. Partiendo de la metodología de filtrado de la muestra utilizada, que recoge sólo a aquellas empresas con 10 o más empleados, se han considerado tres cohortes fundamentales de establecimientos empresariales por tamaño:

- Empresas pequeñas: establecimientos entre 10 y 49 trabajadores.
- Empresas medianas: establecimientos entre 50 y 250 trabajadores.
- Empresas grandes: establecimientos de más de 250 trabajadores.

Aplicando esta clasificación a la muestra obtenida de empresas de Bizkaia, se obtienen los resultados de distribución por tamaño reflejados en la Tabla 3. Como se puede observar, casi el 80% de las empresas de la muestra son de pequeño tamaño, esto es, tienen entre 10 y 49 empleados. Si se considera el conjunto de pequeñas y mediana empresas, esto es, entre 10 y 250 empleados, la cifra aumenta hasta el 95,57%. Además, la concentración de empresas familiares de pequeño tamaño es claramente superior (88,75%) a las no familiares (66,85%), mientras que en las empresas medianas y grandes la presencia de la empresa familiar es bastante reducida.

**Tabla 3: Tamaño empresarial por categorías familiar y no familiar**

Nº Empleados	TAMAÑO	NO FAMILIAR	FAMILIAR	TOTAL
10-49	Pequeña	605	1.176	1.781
50-250	Mediana	220	130	350
> 250	Grande	80	19	99
	Total general	905	1.325	2.230
10-49	Pequeña	66,85%	88,75%	79,87%
50-250	Mediana	24,31%	9,81%	15,70%
> 250	Grande	8,84%	1,43%	4,44%
	Total general	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

En definitiva, y a la vista los resultados obtenidos, se puede afirmar que el tamaño empresarial de las empresas con capital familiar es comparativamente menor que el de las empresas no familiares en Bizkaia.

Con relación al porcentaje de empresas de titularidad familiar y no familiar según cohortes de tamaño (pequeñas, medianas y grandes), se puede comprobar de nuevo cómo el peso de la empresa familiar en los establecimientos de pequeño tamaño es ostensiblemente mayor que en el caso de la empresa no familiar, 66% frente a un 34% (Tabla 4).

**Tabla 4: Distribución de empresas familiares y no familiares según tamaño**

Nº Trabajadores	TAMAÑO	NO FAMILIAR	FAMILIAR	TOTAL
% 10-49	Pequeña	33,97%	66,03%	100,00%
% 50-250	Mediana	62,86%	37,14%	100,00%
% > 250	Grande	80,81%	19,19%	100,00%
	Total general	40,58%	59,42%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Estos resultados relativos al menor tamaño de la empresa familiar en Bizkaia en relación con la no familiar, corroborados por otros estudios, por ejemplo para Gipuzkoa (Aragón *et al.*, 2005) o Asturias (Menéndez, 2006), muestran a las claras una de las fragilidades potenciales de este tipo de empresas: su escaso tamaño comparativo. La inmensa mayoría de las empresas familiares de Bizkaia son PYME, y en consecuencia comparten las fortalezas (mayor flexibilidad), pero también las importantes debilidades de este tipo de empresas, como son, entre otras:

- Problemas de competitividad: para competir en ciertos sectores y mercados se requiere un tamaño mínimo, que una PYME es posible que no alcance (Camisón, 2001). Esto se manifiesta especialmente en el ámbito de la internacionalización (Melle y Raymond, 2001).
- Problemas de acceso a la financiación a un coste adecuado: por falta de activos que puedan servir de colaterales, por escasez de información sobre su situación financiera (o desconfianza de los posibles financiadores sobre la información ofrecida por la empresa), etc. (Martín, 1995; Selva y Giner, 1999; Melle, 2001)

#### 4.2. EMPLEO

Resulta muy importante establecer la contribución de cualquier categoría de empresas al empleo total de un territorio, para establecer su importancia respecto de esta variable económica decisiva. En el caso de las empresas familiares y no familiares, los datos respecto del número total de trabajadores abarcado por ambas categorías de empresas aparecen en la Tabla 5.

**Tabla 5: Empleo generado por categoría familiar y no familiar**

EMPLEO TOTAL	NO FAMILIARES	FAMILIARES	TOTAL
Pequeña	13.248	24.345	37.593
Mediana	24.580	12.023	36.603
Grande	93.586	14.201	107.787
Total general	131.414	50.569	181.983

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Respecto de esta tabla, debe hacerse una aclaración previa: el estudio está considerando las empresas con sede social en Bizkaia, lo cual no implica que el empleo generado por ellas se produzca necesariamente en dicho territorio<sup>5</sup>. Evidentemente, las empresas, especialmente las grandes –familiares o no– pueden generar empleo fuera de Bizkaia. También es cierto que, en el caso de las pequeñas, la probabilidad de que el empleo se genere íntegramente en el territorio vizcaíno es muy alta.

Realizadas estas aclaraciones, puede observarse que, para las empresas pequeñas, el total empleo generado por las empresas familiares en Bizkaia según la base de datos empleada es de 24.345 trabajadores, un 64,76% del total. Este es un dato relevante, pues muestra que, respecto de una cohorte de empresas para las que existe la casi

<sup>5</sup> Debe tenerse en cuenta que la base de datos SABI considera las *empresas*, no los *establecimientos*, esto es, no hace una diferenciación territorial del empleo generado por las empresas.



total seguridad de que el empleo generado por las mismas sea en el propio territorio de Bizkaia, las empresas familiares contribuyen a una cifra próxima al 65% del empleo.

En las otras dos cohortes, la aportación de las empresas familiares al empleo total de la muestra es claramente inferior: para las empresas medianas es aproximadamente la mitad, y en las grandes es muy inferior. No obstante, debemos insistir en que en estas cohortes, y en especial en el caso de las grandes empresas, la seguridad de que el empleo generado corresponda al Territorio Histórico de Bizkaia es mucho menor.

#### 4.3. ANTIGÜEDAD

Por lo que respecta a la antigüedad de las empresas, tal y como se puede apreciar en Tabla 6, la edad promedio de las empresas familiares es superior a la de las calificadas de no familiares. Estos resultados, aparentemente contradictorios con cierta literatura que, al insistir sobre las fragilidades de las empresas familiares, anticipa un fin temprano para las mismas, parecen ser confirmados en otros estudios<sup>6</sup>.

**Tabla 6: Edad promedio por tamaño empresarial**

EDAD	NO FAMILIARES	FAMILIARES	TOTAL
Pequeña	15,34	17,59	16,83
Mediana	19,91	25,65	22,04
Grande	20,33	26,42	21,50
Total general	16,89	18,51	17,85

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

De este resultado se puede aseverar que la titularidad familiar influye positivamente en la supervivencia y longevidad de las empresas en todos los tamaños empresariales, si bien las más longevas, sea cual sea la titularidad de su capital, se encuentran entre las medianas y grandes empresas.

Vemos, pues, que el objetivo de continuidad y visión de largo plazo, propio de este tipo de empresas (Martins *et al.*, 2007), del que se deriva un fuerte compromiso con la preservación del negocio a través de las distintas generaciones, favorece la longevidad e la empresa familiar, facilitándole la superación de las dificultades que por otra parte se le presentan, dadas sus especiales características.

#### 4.4. DISTRIBUCIÓN SECTORIAL

Para realizar el análisis sectorial se ha utilizado una desagregación que distingue 14 sectores de actividad en función de la actividad principal de la empresa, codificada con arreglo a la estándar Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993 (CNAE-93).

La actividad de la empresa familiar de Bizkaia se concentra mayoritariamente en tres sectores, con un porcentaje de empresas superior al 15% en cada uno de ellos, y superior al de las empresa no familiares: “Industria manufacturera”, Construcción” y “Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico”.

Además, cabe resaltar otros tres sectores de actividad en los cuales el peso de la empresa familiar supera a la de propiedad no familiar: son los casos de la “Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura”, “Hostelería” y “Actividades sanitarias y veterinarias, y servicios sociales”.

Estos resultados no permiten una visión excesivamente optimista de la situación de la empresa familiar de Bizkaia, pues los sectores de actividad en los que destaca su presencia pueden tener problemas en el futuro: así,

<sup>6</sup> Menéndez (2006: 6) encuentra mayor antigüedad en las empresas asturianas familiares que en las no familiares. La longevidad de las empresas familiares catalanas, aunque sin comparación con las no familiares, también es destacada en un estudio del bufete Garrigues (Pavón, 2006). Sin embargo, Bru y Crespi (2005) encuentran antigüedades ligeramente más reducidas en las empresas familiares baleares, aunque sin comparar con las no familiares.

sectores como “Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura”, “Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico”<sup>7</sup> u “Hostelería” se caracterizan por una gran madurez. Respecto de la “Industria manufacturera”<sup>8</sup>, en general se caracteriza también por su elevada madurez, aunque en ella existen subsectores innovadores y de alto nivel tecnológico. Sin embargo, es en éstos donde la empresa no familiar parece ceder predominio (Aragón *et al.*, 2005). Tampoco debe olvidarse que los sectores comercial y de hostelería manifiestan una fragilidad estructural suficientemente conocida. Y respecto de la “Construcción”, en estos momentos sufre una evidente fragilidad coyuntural.

Recapitulando, nos encontramos con que los sectores en los que la presencia de la empresa familiar es superior a la no familiar en Bizkaia son sectores maduros, de más bien bajo nivel tecnológico y escasa innovación, y algunos de ellos presentan fragilidades, bien estructurales, bien coyunturales. Aquí aparece otro punto débil de las empresas familiares vizcaínas.

#### 4.5. INTERNACIONALIZACIÓN

Un referente importante para apreciar el grado de competitividad internacional alcanzado por un colectivo de empresas es su grado de internacionalización, pues refleja, en general, el logro de la competitividad internacional en mercados cada vez más globalizados.

En la Tabla 7 se muestran en términos porcentuales los datos disponibles para las empresas vizcaínas, en relación con dos aspectos relevantes de la internacionalización empresarial, como son la actividad importadora y la exportadora.

**Tabla 7: Proporción de empresas familiares y no familiares importadoras y exportadoras**

IMPORTADORAS	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
Pequeña	20,17%	21,94%	21,34%
Mediana	42,73%	36,92%	40,57%
Grande	32,50%	36,84%	33,33%
Total general	26,74%	23,62%	24,89%

EXPORTADORAS	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
Pequeña	21,16%	18,88%	19,65%
Mediana	48,64%	40,77%	45,71%
Grande	41,25%	21,05%	37,37%
Total general	29,61%	21,06%	24,53%

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Como se puede observar, la pequeña empresa es la que menos actividad de importación realiza, pues de las 1.176 pequeñas empresas identificadas como familiares, realizan esta actividad 258, esto es, el 21,94%, y en el caso de las no familiares este porcentaje es del 20,17%, esto es, 122 de 605. El porcentaje de empresas familiares medianas y grandes que importan es prácticamente similar, cercano al 37%, mientras que en las no familiares las proporciones son diferentes, casi el 43% para las medianas y, sin embargo, el 32,5% para las grandes.

Respecto de la exportación, resulta sorprendente el bajo porcentaje de empresas familiares grandes que realizan esta actividad exportadora (21%), mucho menor que la empresa familiar de mediano tamaño (40,77%), y también su menor peso en relación con la actividad de importación. Por el contrario, el número de empresas no

<sup>7</sup> La presencia superior de la empresa familiar respecto de la no familiar en el sector comercial parece generalizada, pues sucede así también en Gipuzkoa (Aragón *et al.*, 2005: 16-17) y en Asturias (Menéndez, 2006: 7-8).

<sup>8</sup> La empresa familiar es también predominante en este sector sobre la no familiar en Gipuzkoa (Aragón *et al.*, 2005: 16-17), pero no así en Asturias (Menéndez, 2006: 7-8).

familiares que realizan actividad exportadora es muy similar entre los grandes y medianos negocios. Respecto de las pequeñas empresas familiares, el porcentaje de exportadoras es casi un 19%, no muy diferente de la media general, aunque ligeramente inferior al de las pequeñas no familiares.

En síntesis, no parece que el tamaño reducido sea un obstáculo para la internacionalización de las empresas familiares: precisamente las de tamaño pequeño muestran una actividad importadora superior y una propensión exportadora muy similar a las de las no familiares e su misma cohorte, a pesar de su dimensión media inferior.

## 5. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 5.1. DIMENSIÓN EMPRESARIAL: TOTAL ACTIVO Y CIFRA NETA DE NEGOCIO

En la Tabla 8 se muestran los importes netos medios de las cifras de negocio, expresados en miles de euros, para las empresas no familiares y familiares de Bizkaia en 2005. Como puede apreciarse, las empresas familiares, en cualquiera de las cohortes de tamaño, tienen una cifra de negocios media claramente inferior, en especial las empresas pequeñas, en que es menos de la mitad.

**Tabla 8: Importe neto medio de la cifra de negocio**

INGRESOS	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
Pequeña	7.217	3.377	4.681
Mediana	22.391	13.786	19.195
Grande	351.486	187.182	319.952
Total general	41.338	7.034	20.956

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Lo anterior queda corroborado observando la Tabla 9, que representa los activos totales medios. De nuevo, los valores para las empresas familiares son muy inferiores a los de las no familiares (menos de la mitad en todas las cohortes).

**Tabla 9: Activo total medio**

ACTIVO	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
Pequeña	7.783	2.818	4.505
Mediana	33.731	12.820	25.964
Grande	407.485	120.840	352.473
Total general	49.424	5.492	23.321

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Por tanto, el resultado ya obtenido al tratar del empleo, esto es, la menor dimensión media de la empresa familiar frente a la no familiar, en todas las cohortes de tamaño, queda corroborado al tener en cuenta estas otras dos medidas de dimensión, como son la cifra de negocio y el activo total medio.

### 5.2. ESTRUCTURA FINANCIERA

En la Tabla 10 se muestra la proporción media de recursos propios en porcentaje sobre el activo total para las empresas no familiares y familiares de Bizkaia, para cada cohorte de tamaño considerada.

**Tabla 10: Estructura financiera: Porcentaje de recursos propios en función del tamaño**

Recursos propios/Activo total	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
Pequeña	39,96%	38,70%	39,14%
Mediana	36,50%	38,72%	37,33%
Grande	35,68%	42,47%	37,02%
Total general	38,72%	38,76%	38,75%

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Observando la tabla, se comprueba que, en conjunto, las empresas familiares y las no familiares mantienen proporciones de recursos propios muy similares: alrededor del 40% de recursos propios. Ahora bien, por tamaño, el endeudamiento medio de las pequeñas empresas familiares es ligeramente superior, aunque no muy relevante (un 1,26% más de endeudamiento). Sin embargo, para las empresas medianas y grandes, son las familiares las que mantienen mayor proporción de recursos propios: un 2,22% más que las no familiares en las medianas, y un 6,79% en las grandes.

Puede resultar también interesante observar si en la estructura financiera influye la antigüedad de la empresa. Por ello, al objeto de poder comparar distintas magnitudes financieras por segmentos de edad, se ha dividido la muestra de empresas con relación a su antigüedad. De este modo se identifican tres tipos de empresa de titularidad familiar y no familiar, en función del número de años de actividad:

- Empresas en su primera etapa, o jóvenes, con menos de 10 años de actividad.
- Empresas maduras, que ya han pasado el primer corte de supervivencia empresarial, y que tienen una presencia en el mercado de 10 a 30 años. En el caso de las empresas familiares, en este tramo deben encontrarse aquellas empresas que ya han acometido o que van a acometer un relevo generacional.
- Empresas longevas, de gran trayectoria en el mercado, con una presencia superior a los 30 años. En el caso de empresas familiares, serán aquellas que ya han experimentado al menos un relevo generacional.

En la Tabla 11 se muestran los resultados de este análisis. Como se puede observar, las empresas jóvenes –familiares o no– son las más endeudadas. A medida que se tiene mayor antigüedad, el porcentaje de endeudamiento se reduce.

**Tabla 11: Estructura financiera: Porcentaje de recursos propios en función de la antigüedad**

Recursos propios/Activo total	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
Joven: < 10 años	33,51%	28,81%	30,98%
Madura: entre 10 y 30 años	40,90%	41,15%	41,06%
Longeva: > 30 años	42,47%	47,21%	45,38%
Total general	38,72%	38,76%	38,75%

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Si comparamos empresas familiares y no familiares, se puede observar cómo las familiares jóvenes están, en conjunto, más endeudadas que las no familiares, pero la relación se invierte en las maduras y longevas: parece que, a medida que crecen los recursos para la autofinanciación, la tendencia a retener beneficios es mayor en las empresas familiares, de acuerdo con lo que muestra en general la literatura (Martins *et al.*, 2007).

### 5.3. RENTABILIDAD ECONÓMICA

El análisis de la rentabilidad económica proporciona una referencia sobre la capacidad de generar riqueza de la entidad. A estos efectos, el ratio correspondiente ha sido calculado a partir del resultado antes de intereses e impuestos (EBIT), según datos obtenidos de la cuenta de pérdidas y ganancias, y del total del activo en el balance.

En la Tabla 12 se muestra el valor alcanzado por este ratio para el conjunto de las empresas familiares y no familiares, globalmente y también por cohortes de tamaño. En la tabla 13 se muestra la misma magnitud, en este caso por cohortes de edad.

**Tabla 12: Rentabilidad económica en función del tamaño**

RENTABILIDAD ECONÓMICA	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
------------------------	---------------	------------	---------------

Pequeña	4,69%	4,71%	4,70%
Mediana	6,54%	7,22%	6,80%
Grande	4,62%	9,52%	5,57%
Total general	5,14%	5,03%	5,07%

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Observando dichas tablas, se constata en primer lugar, que, en conjunto, la rentabilidad económica de las empresas familiares resulta muy similar a las de las no familiares, aunque ligeramente inferior. Sin embargo, por cohortes de tamaño, las rentabilidades medias de las empresas familiares son siempre superiores a las de las no familiares.

Si se considera ahora la rentabilidad económica por antigüedad, puede observarse que las empresas familiares jóvenes y longevas son menos rentables que las no familiares; respecto de las maduras, son ligeramente más rentables las familiares.

**Tabla 14: Rentabilidad económica en función de la antigüedad.**

RENTABILIDAD ECONÓMICA	NO FAMILIARES	FAMILIARES	Total general
Joven: < 10 años	3,97%	3,88%	3,92%
Madura: entre 10 y 30 años	5,40%	5,42%	5,41%
Longeva: > 30 años	7,10%	5,62%	6,20%
Total general	5,14%	5,03%	5,07%

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

## 6. CONCLUSIONES

Pasamos a hora a exponer las principales conclusiones del estudio:

En primer lugar, en relación con la proporción de empresas familiares existentes en Bizkaia, puede afirmarse que, de las empresas radicadas en este territorio incluidas en la base de datos SABI, que en 2005 tenían al menos 10 trabajadores, y ha sido posible establecer su carácter familiar o no familiar, un 60% aproximadamente eran familiares.

Respecto del tamaño, casi el 80% de las empresas de la muestra son de pequeño tamaño (entre 10 y 49 empleados), y dentro de ellas la proporción de empresas familiares es claramente superior (88,75%) a las no familiares (66,85%). Debe destacarse el bajo número de empresas familiares que alcanzan un tamaño mediano, un 9,81%, frente al 24,31% de empresas medianas no familiares. Por tanto, el tamaño empresarial de las empresas con capital familiar es comparativamente menor al de las empresas no familiares en Bizkaia.

Estos resultados son corroborados mediante los análisis realizados sobre la dimensión media empresarial por cohortes de tamaño, considerando tanto el número de empleados como el volumen de activos y la cifra de negocio: para las tres magnitudes la empresa familiar en Bizkaia tiene, en general, dimensión más reducida que la no familiar, independientemente de la cohorte de tamaño que se considere.

En cuanto al empleo total generado, para las empresas pequeñas (de 10 a 49 trabajadores), el empleo generado por las empresas familiares en Bizkaia es un 64,76% del total. Este es un dato relevante, pues, respecto de una cohorte de empresas para las que existe la casi total seguridad de que el empleo generado por las mismas sea en el propio territorio de Bizkaia, las empresas familiares contribuyen a una cifra próxima al 65% del empleo.

Por lo que respecta a la antigüedad de las empresas, la edad promedio de las empresas familiares es superior a la de las no familiares. Por tanto, la titularidad familiar parece influir positivamente en la supervivencia y

longevidad de las empresas en todos los tamaños empresariales, si bien las más longevas, sea cual sea la titularidad de su capital, se encuentran en los tamaños empresariales más abultados, esto es, las medianas y grandes empresas. Vemos, pues, que el objetivo de continuidad y la visión de largo plazo, propios de este tipo de empresas, del que se deriva un fuerte compromiso con la preservación del negocio a través de las distintas generaciones, favorece la longevidad e la empresa familiar, facilitándole la superación de las dificultades que por otra parte se le presentan, dadas sus especiales características.

En presencia sectorial, los sectores de actividad en los que la presencia de la empresa familiar es superior a la no familiar en Bizkaia son sectores maduros, de más bien bajo nivel tecnológico y escasa innovación, y algunos de ellos presentan fragilidades, bien estructurales, bien coyunturales. Aquí aparece otro punto débil de las empresas familiares vizcaínas.

Respecto de la capacidad de internacionalización, no parece que el tamaño reducido sea un obstáculo para la internacionalización de las empresas familiares: precisamente las de tamaño pequeño muestran una actividad importadora superior y una propensión exportadora muy similar a las de las no familiares e su misma cohorte, a pesar de su dimensión media inferior.

Considerando la estructura financiera, las empresas familiares vizcaínas en conjunto están ligeramente menos endeudadas que las no familiares. Por tanto, su solvencia parece ser ligeramente mayor que la de las no familiares, constituyendo por tanto un punto fuerte de su situación, siempre que los reparos en recurrir al endeudamiento no mermen sus posibilidades de crecimiento. No obstante, la situación es más delicada en el caso de las empresas familiares jóvenes, pues su nivel de endeudamiento es superior al de las no familiares, por lo que tal vez deberían plantearse programas públicos de apoyo financiero específico a este tipo de empresas.

Respecto de la rentabilidad económica, no existen diferencias relevantes las empresas familiares y las no familiares. Sin embargo, por cohortes de tamaño, las rentabilidades medias de las empresas familiares son siempre superiores a las de las no familiares. Por antigüedad, las empresas familiares jóvenes y longevas son menos rentables que las no familiares; respecto de las maduras, son ligeramente más rentables las familiares

## 7. REFERENCIAS

- AMAT, J.M. (2001): *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000, Barcelona.
- ARAGÓN, C., ITURRIOZ, C., ARANGUREN, M. J. y OLARTE, F. J. (2005): *La empresa familiar en Gipuzkoa*. Cámara de Gipuzkoa, San Sebastián.
- ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S.B., y SMYRNIOS, K.X. (2002): "The F-PEC scale of family Influence: a proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, vol. 15, nº 1, pp. 45-58.
- BRU, L. y CRESPI, R. (2005): "Caracterización de las empresas familiares baleares asociadas". En VV. AA.: *Estudios de la Cátedra Banca March de la Empresa Familiar*. Banca March, Palma de Mallorca.
- CAMISÓN, C. (2001): "la investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica", *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 43-86.
- CHRISMAN, J., CHUA, J. y SHARMA, P. (2003): "Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm", *Colleman White Paper Series*.
- CHRISMAN, J., CHUA, J. y SHARMA, P. (2005): "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, pp. 555- 575.
- CHRISMAN, J., CHUA, J. y STEIER, L. (2003): "An introduction to theories of family business", *Journal of Business Venturing*, nº 18, pp. 441-448.
- CHUA, J., CHRISMAN, J. y SHARMA, P. (1999): "Defining the family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, pp. 19-39.

- COMISIÓN EUROPEA (2003): Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE) DOCE nº L 124 de 20 de mayo de 2003, Bruselas.
- GALLO, M. A. y GARCÍA, C. (1989): “La empresa familiar en la economía española”. *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 67-85.
- MARTÍN, M. (1995). “El sistema financiero y la financiación de las pymes”, *Papeles de Economía Española*, nº 65, pp. 235-240.
- MARTINS, B. M., MARTÍNEZ, J. y COLL, J. (2007): “La creación de riqueza en las empresas familiares. Atributos y ventajas competitivas sostenibles”, en Ruiz, M. (Ed.): *Gestión de la Empresa Familiar*, McGraw-Hill, Madrid, pp. 18-37.
- MELLE, M. (2001): “Características diferenciales de financiación entre las pymes y las grandes empresas españolas. Asimetrías informativas, restricciones financieras y plazos de endeudamiento”, *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 140-166.
- MELLE, M. (2001) y RAYMOND, J. L.: “Competitividad internacional de las PYME industriales españolas”. *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 88-105.
- MENÉNDEZ., S. (2006): “Las empresas familiares en Asturias: características económico-financieras”. Documento de Trabajo de la Universidad de Oviedo, Oviedo.
- NEUBAUER, F. y LANK A. G. (1999): *La empresa familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure?* Ediciones Deusto, Bilbao.
- PAVÓN, M. (2006): “Informe sobre el análisis de casos de la empresa familiar”. J&A Garrigues, S.L., Barcelona (documento en .pdf)
- SELVA, M. J. y GINER, Y. (1999): “Incidencia del racionamiento del crédito en la estructura financiera de las pymes”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 4, pp. 125-134.
- SHANKER, M.C. y ASTRACHAN, J.H. (1996): “Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics”, *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, pp. 107-123.
- UHLANER, L.M. (2005): “The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientations Index for Small-to-Medium-Sized Firms”, *Family Business Review*, vol. XVIII, nº 1, pp. 41-56.

#### ENLACES WEB

Dirección General de Política de la PYME [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

European Group of Owner Managed and Family Enterprises [www.geef.org](http://www.geef.org)

Instituto de la Empresa Familiar [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)