

Barroso Martínez, Ascensión. ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas?. *GeoGraphos*. [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL) de la Universidad de Alicante, 27 de enero de 2014, vol. 5, nº 60, p. 98-132 [ISSN: 2173-1276]. [DOI: 10.14198/GEOGRA2014.5.60].



<http://web.ua.es/revista-geographos-giecryal>

Vol. 5. Nº 60

Año 2014

## **¿POR QUÉ DESAPARECEN LAS EMPRESAS FAMILIARES EXTREMEÑAS?<sup>1</sup>**

Ascensión Barroso Martínez  
Máster Universitario de Investigación en Economía, Gestión y Comercio Internacional  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Extremadura (Badajoz, España)  
Correo electrónico: [asbamar@hotmail.com](mailto:asbamar@hotmail.com)

Recibido: 22 de julio de 2013. Devuelto para revisión: 2 de septiembre de 2013.  
Aceptado: 27 de enero de 2014

### **RESUMEN**

A pesar del impulso que las Instituciones Autonómicas Extremeñas vienen dando en aras a potenciar la creación de empresas en la región, hasta ahora existe un importante vacío de conocimiento y puesta en marcha de un sistema que identifique y evite la desaparición a corto plazo del tejido empresarial ya creado. En este sentido, el estudio que se presenta en estas páginas nos relata cómo el vínculo familiar potencia mejor la cultura empresarial para mantener el ritmo de competitividad empresarial y, por tanto, el desarrollo económico y social. La conclusión principal del trabajo es que las empresas familiares extremeñas se enfrentan a cinco retos esenciales: garantizar su continuidad generacional, incrementar su dimensión, profesionalizarse, invertir en tecnología e innovación, emprender procesos de internacionalización.

---

<sup>1</sup> Una versión ampliada de este artículo mereció en el curso académico 2011/2012 que la autora consiguiera el Premio Extraordinario de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Extremadura. El trabajo fue dirigido por el Dr. D. Tomás M. Bañegil Palacios.

**Palabras clave:** Empresa familiar, Extremadura, Causas de la desaparición.

## **WHY DO EXTREMADURA FAMILY BUSINESSES DISAPPEAR?**

### **ABSTRACT**

Despite the impulse that the Extremadura Institutions are giving in order to boost the creation of businesses in the region, until now there is a significant gap in knowledge and implementation of a system to identify and avoid the short-term disappearance of the business network created. In this sense, the study presented in these pages tells us how the family bond power better the business culture to maintain the pace of business competitiveness and, hence, the economic and social development. The main conclusion of this paper is that Extremadura family businesses face five key challenges: to ensure generational continuity, increase its size, more professional, investing in technology and innovation, to undertake internationalization processes.

**Key words:** Family Business, Extremadura, Causes Disappearance.

## **POR QUE AS EMPRESAS FAMILIARES DESAPARECEM?**

### **RESUMO**

Apesar do impulso que as Instituições Autónomas de Extremadura estão ocorrendo, a fim de promover o empreendedorismo na região, até agora não há uma diferença significativa no conhecimento e implementação de um sistema para identificar e evitar o desaparecimento de curto prazo da empresa já criada. Neste sentido, o estudo apresentado nestas páginas conta como o vínculo familiar potência melhor a cultura corporativa para manter o ritmo da competitividade empresarial e, portanto, o desenvolvimento econômico e social. A principal conclusão do trabalho é que as empresas familiares do Extremadura enfrentam cinco principais desafios: garantir a continuidade generacional, aumentar seu tamanho, profissionalizada, investindo em tecnologia e inovação, empreender processos de internacionalização.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, Extremadura, Causas do desaparecimento.

## **INTRODUCCIÓN**

Según el Instituto de la Empresa Familiar, en España existen 2,9 millones de empresas familiares, en las que trabajan casi catorce millones de empleados. De estas empresas, el 65% están en primera generación, el 25% en segunda generación, el 9% en tercera y el 1% en cuarta y sucesivas generaciones. Estamos, por tanto, ante un tipo de organización tremendamente importante para el desarrollo socio-económico del país, de ahí el interés en su estudio. Además, el 65% de los estudiantes europeos terminarán prestando sus servicios en una empresa familiar.

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 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, se habla tanto de sus importantes fortalezas (elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión a 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 pequeñas y medianas empresa por ser mayoritariamente de esta dimensión, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, autofinanciación o sucesión mal preparada, retrasada en exceso y en ocasiones equivocada).

A pesar del impulso que las Instituciones Autonómicas Extremeñas vienen dando en aras a potenciar la creación de empresas en la región, hasta ahora existe un importante vacío de conocimiento y puesta en marcha de un sistema que identifique y evite la desaparición a corto plazo del tejido empresarial ya creado. En este sentido, el estudio que se presenta en estas páginas nos relata cómo el vínculo familiar potencia mejor la cultura empresarial para mantener el ritmo de competitividad empresarial y, por tanto, el desarrollo económico y social.

El objetivo fundamental de este proyecto ha sido conocer mejor la situación de las empresas familiares en Extremadura, consiguiendo datos e información en aras a colaborar con la continuidad de la Empresa Familiar Extremeña. Pero principalmente lo que pretendemos conseguir con este estudio es conocer cuáles son las causas que provocan la desaparición de las empresas familiares extremeñas.

A lo largo de esta investigación explicaremos y escribiremos las principales variables que definen y diferencian a las empresas familiares de las que no lo son. Así, se tratan y analizan en esta investigación aspectos como la sucesión, la propiedad, la innovación, el liderazgo, la gestión, la formación, la profesionalización, la internacionalización, los órganos de gobierno, la competitividad y la continuidad, entre otros.

Por tanto, el presente estudio nos va a permitir reflejar de forma inédita un diagnóstico ajustado de la empresa familiar extremeña, detectando las amenazas y riesgos a través de análisis estadísticos que nos permitan elaborar recomendaciones y estrategias de acción útiles, señalando cuáles son los aspectos más relevantes sobre los que incidir para intentar evitar la desaparición de dichas empresas.

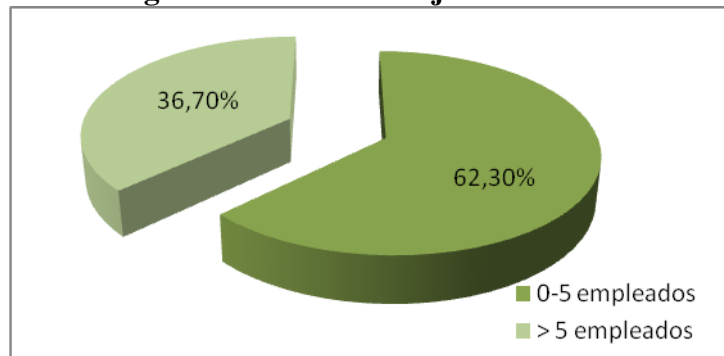
## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **La selección de la población y la muestra**

La falta de bases de datos específicas de empresas familiares nos ha imposibilitado identificar a priori el carácter familiar de las empresas extremeñas y nos ha exigido establecer la población objeto de estudio a partir de una base de datos genérica. Así, el punto de partida de esta investigación se encuentra constituido por una muestra de sociedades seleccionadas a partir de la base de datos ARDAN (incluida en la Guía Empresarial Extremadura 2007) que refleja los datos depositados por las organizaciones extremeñas en el Registro Mercantil. Nuestra población objeto de estudio está conformada por todas aquellas empresas recogidas

en ARDAN con más de 5 empleados, requisito que cumplen 3.767 empresas, alcanzando un peso relativo del 36,7%, tal y como se refleja en la figura 1.

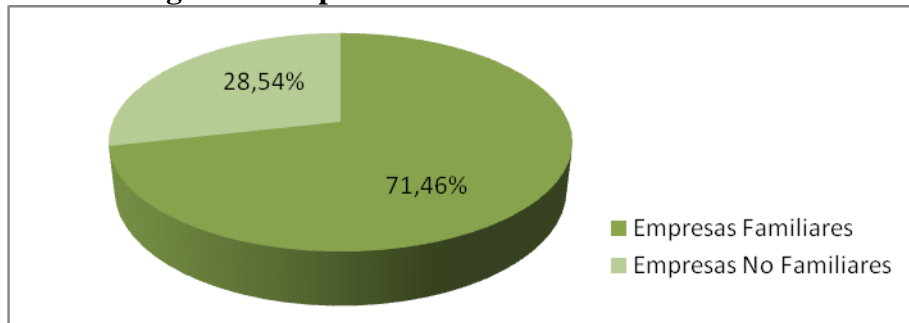
**Figura 1. Población objeto de estudio**



Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo la clasificación de empresas familiares y no familiares realizamos un test inicial que nos permitió diferenciar a las empresas de carácter familiar de aquellas otras de distinta naturaleza y para conocer algunos de sus rasgos básicos (grado de dispersión o concentración de la propiedad, antigüedad, tasa de supervivencia). Por tanto, podemos decir que el 71,46% de las empresas extremeñas con más de 5 empleados son familiares.

**Figura 2. Empresas Familiares en Extremadura**



Fuente: Elaboración propia.

## **El cuestionario**

Para conseguir los objetivos de la investigación, necesitábamos encontrar un instrumento de análisis adecuado. Para ello realizamos un cuestionario que fue elaborado a partir de una revisión de la literatura y de un análisis Delphi, en el que participaron 13 expertos (profesores y catedráticos) procedentes de distintas Universidades de España.

El cuestionario consta de 36 preguntas concretas sobre los aspectos básicos objeto de estudio. Las preguntas planteadas, excepto las referentes a los órganos de gobierno y las de indicar algún porcentaje, son cerradas y del tipo si/no. Las preguntas de opinión se presentan mediante una escala tipo Likert (1 a 5) que permite cuantificar las apreciaciones del entrevistado para efectuar posteriormente los contrastes pertinentes.

Finalmente, el cuestionario fue cumplimentado por 180 empresas familiares extremeñas, a través de entrevistas personales a los propietarios de dichas empresas.

## **LA EMPRESA FAMILIAR, CÓMO DEFINIRLA**

Con respecto al concepto de empresa familiar, es un interrogante planteado que sigue abierto después de décadas estudiando e investigando las empresas familiares (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez y Sánchez, 2007), pues no existe una definición legal de la misma a nivel internacional ni tampoco se ha llegado a un consenso académico sobre dicho concepto (VVAA, 2006).

Hay investigadores que afirman que el hecho de que la empresa sea familiar o no, es una cuestión que se determina por la distribución de la *propiedad*; Lansberg, Perrow y Rogolsky, (1988, 2) definen una empresa familiar como una “empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad”.

Otros sostienen que depende de la persona que lleva el *control* en la empresa; así Neubauer y Lank, (2003, 37) la definen como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”.

Para otros lo determina la *continuidad* de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia; por ello, Fahed-Sreih y Djoundourian (2006, p. 227) afirman que una empresa familiar es “cualquier empresa que esté controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella”.

Y para otros, es la combinación de algunas o todas las características anteriores. Como ejemplo, Davis (1983, p. 47) combina *propiedad* y *gestión*, definiéndola como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión”. Claver, Rienda y Pertusa (2004, p. 231) combinan *propiedad*, *gestión* y *vocación de continuidad*, definiendo a la empresa familiar como “toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.

Al no haber una definición ampliamente aceptada para el concepto de empresa familiar, algunos estudios han adoptado una definición bastante amplia mientras que la de otros ha sido algo más centralizada, pero todas las definiciones tienen al menos alguna de las siguientes dimensiones: implicación familiar del negocio percibido como empresa familiar, mayoría de la propiedad de acciones en manos de miembros de la familia, administración del negocio por al menos un miembro del grupo familiar dueño de la empresa, o una transición intra-generacional de la propiedad.

## **LA PROPIEDAD**

La política y la dirección de las empresas familiares están sometidas a una influencia significativa de uno o más miembros de la familia mediante la propiedad y, en ocasiones,

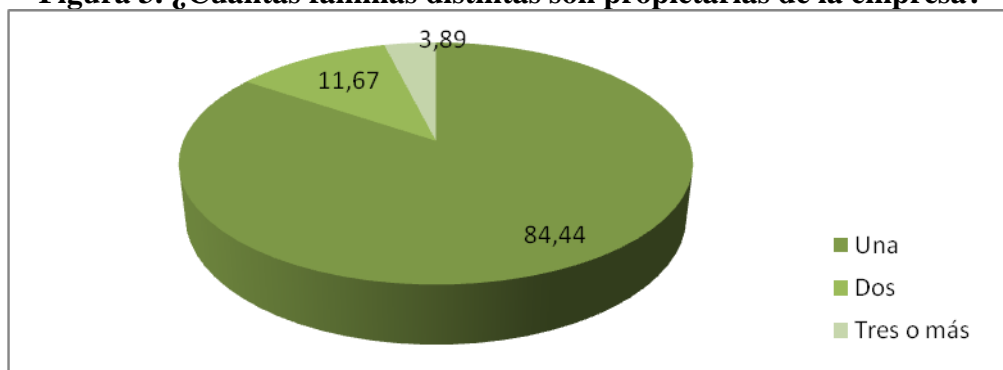
mediante su participación en la gestión (Nieto, 2007). Dentro de los negocios familiares, la propiedad y la gestión normalmente se solapan. Este solapamiento significa que los dueños y los gestores son los mismos individuos o representan a la misma familia propietaria (Naldí, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007). Este solapamiento de roles permite eliminar costes debido a la supresión de las relaciones de agencia, lo cual permite obtener una serie de ventajas que el resto de empresas no familiares no posee (Pertusa y Rienda, 2003; López-Gracia y Sánchez-Andújar, 2007).

La concentración de la propiedad es un fenómeno frecuente sobre todo en las primeras fases del ciclo de vida de la organización (Nieto, 2007). Sin embargo, cuando la empresa sobrevive a una segunda y/o tercera generación, puede comprometerse en la empresa más de una familia, haciendo aún más compleja la estructura de la empresa familiar. Hablamos entonces de “propiedad multifamiliar de la empresa” (Leach, 1991).

A medida que la familia crece el capital inicial se fragmenta en pequeñas participaciones, lo cual agrava la tensión y dificulta la toma de decisiones (Amat, 2004). La dispersión de la propiedad en un elevado número de accionistas constituye por tanto un problema para muchas empresas familiares.

En nuestro estudio, para conocer la estructura de propiedad de la empresa analizamos cuántos núcleos familiares diferentes son propietarios de la empresa.

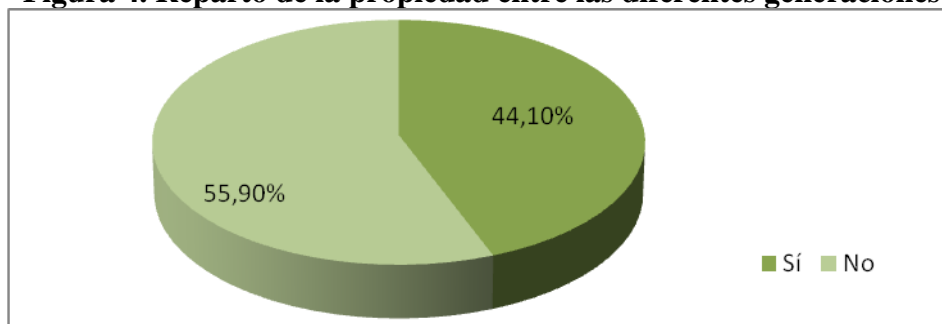
**Figura 3. ¿Cuántas familias distintas son propietarias de la empresa?**



Fuente: Elaboración propia

En el 84,44% de las empresas familiares extremeñas no hay ningún socio o accionista que no pertenezca al grupo familiar, es decir, el grupo familiar controla el 100% de la propiedad. En el 11,67% de estos negocios hay dos familias propietarias. Y sólo en el 3,89% el capital de la empresa es controlado por tres o más de tres núcleos familiares.

**Figura 4. Reparto de la propiedad entre las diferentes generaciones**



Fuente: Elaboración propia.

Pero además de la preocupación por mantener la propiedad en el seno familiar, otro de los rasgos distintivos de la empresa familiar en su vocación de continuidad, el deseo de que el legado del fundador se perpetúe a través de las generaciones sucesivas, y de que la familia se implique en el negocio. Una de las formas de analizar dicha implicación es estudiar si la propiedad de la empresa se encuentra repartida entre las diferentes generaciones (Figura 4).

En el 55% de las empresas familiares extremeñas la propiedad está en manos de miembros de una misma generación, mientras que en el 43,33% de dichas sociedades sí que hay más de una generación que controla la empresa.

## **LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**

Para lograr la necesaria continuidad de la empresa familiar es preciso un gobierno eficaz, y de acuerdo con Carlock y Ward (2002) el gobierno de las empresas de carácter familiar requiere unas líneas de pensamiento paralelas de las dos estructuras que confluyen en ella: familia y empresa. Gallo y Amat definen el gobierno de la empresa familiar como un “conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones y, en especial, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar así como de otras organizaciones que dependan de la familia.” (2003, p. 202).

Para poder minimizar o reducir los conflictos que surgen en la empresa familiar, ésta ha desarrollado sus propios procedimientos formales de gobierno, procedimientos que se hacen imprescindibles cuando se adquiere una determinada dimensión (Galve, 2002). Por tanto, se requiere la implantación y adaptación de ciertos instrumentos y órganos de gobierno tanto exclusivos de la empresa familiar, como de otros que, no siendo exclusivos de éstas tiene el carácter singular de la empresa familiar, haciendo necesaria su adaptación a las especificidades propias de la empresa familiar.

### **Órganos de Gobierno no exclusivos de la empresa familiar**

Con el fin de lograr un equilibrio entre todas las partes que convergen en una empresa familiar (familia, propiedad y empresa), la empresa ha de contar con una junta de accionistas y con un consejo de administración eficaz. Son instituciones típicamente empresariales que han de adaptarse a las singularidades de este tipo de organizaciones para poder cumplir con mayor eficacia las funciones que tienen encomendadas. (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005).

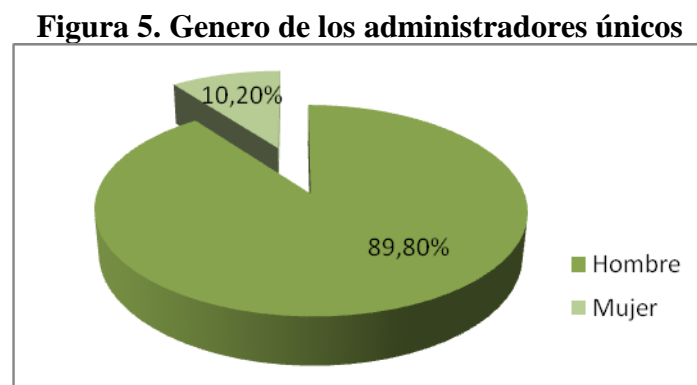
### *Junta de Accionistas*

En ocasiones llamada Junta General o Junta General de Socios, es el órgano soberano de la sociedad, integrado por todos los socios de la misma, del que emana la voluntad social, y que delibera y decide por mayoría de los socios, legal o estatutariamente establecida, sobre los asuntos de su competencia. A pesar de ser el órgano soberano de la sociedad, no le está permitido ir más allá de las funciones que tiene encomendadas, ni invadir las funciones propias del órgano de administración social con que cuenta la empresa (Gortázar, 2007).

### *El Consejo de Administración*

El Consejo de Administración es el modo más utilizado de organizar la administración social de la empresa y el más recomendable, de acuerdo con Carlos Gortázar (2007) ya que permite tanto una gestión participativa como la debida representatividad de la propiedad.

La escasa presencia de las mujeres dentro de los órganos de gobierno de las empresas familiares de nuestra región también se hace palpable en el caso de que la empresa cuente con un administrador único, ya que sólo el 10,2% de los administradores únicos de las empresas encuestadas son mujeres.



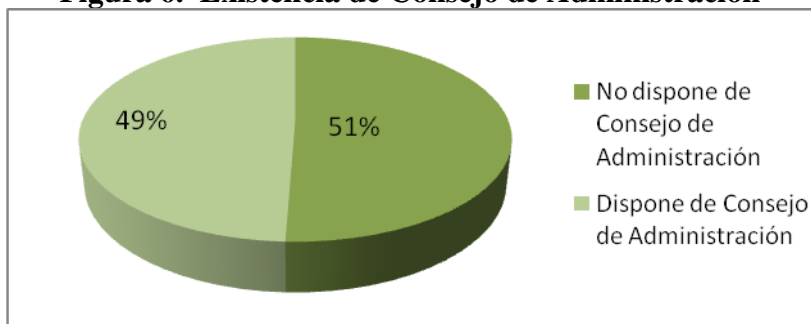
Fuente: Elaboración propia

El Consejo de Administración puede definirse como el órgano ejecutivo de la sociedad que ostenta la representación orgánica de la misma, encargado de la gestión y administración de la empresa.

En nuestro estudio, la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Consejo de Administración es un órgano útil. Sin embargo, sólo disponen de dicho órgano de gobierno el 49,4% de las empresas entrevistadas.



**Figura 6. Existencia de Consejo de Administración**



Fuente: Elaboración propia.

### **Órganos de Gobierno exclusivos de la empresa familiar**

A principios de la década de los noventa las empresas familiares han comenzado a reconocer la indispensable necesidad de complementar el gobierno de la empresa con el gobierno de la familia (Martínez, 2007). Es decir, se requiere la creación de procesos y mecanismos que permitan el funcionamiento de sus sistemas de valores; tales como la Reunión Familiar, la Asamblea Familiar o el Consejo de Familia. Se trata de órganos no previstos en la legislación societaria, pero que pueden incorporarse a la vida de la sociedad mediante su inclusión en los Estatutos Sociales, siempre que sus funciones y efectos no invadan o limiten las competencias propias e imperativas de los órganos sociales necesarios (Gortázar, 2007).

#### *La Reunión Familiar*

El punto de partida para planificar y trabajar como una familia es que ésta se reúna, ya que las reuniones familiares ayudan a la familia, tanto a realizar sus tareas, como a mantener sus relaciones sociales (Carlock y Ward, 2003) y no podemos olvidar que “una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un determinante esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar” (Claver, Rienda y Pertusa, 2004, p. 239).

Inicialmente es una reunión de carácter informal entre propietario y cónyuge, reunión en la que se establece un debate al que, con el devenir de los años, se incorporan los hijos. Mientras estos son pequeños, las reuniones suelen centrarse en temas familiares, debido a que en estos momentos es cuando se está desarrollando la base de la cultura y el sistema de valores de la familia. De forma gradual, en dichas reuniones comenzarán a aparecer cuestiones de la empresa. Los temas que se aborden en esta reunión y la forma en que se afronten influirán en gran medida en la disposición de los descendientes para integrarse en la empresa con el paso del tiempo (Neubauer y Lank, 2003).

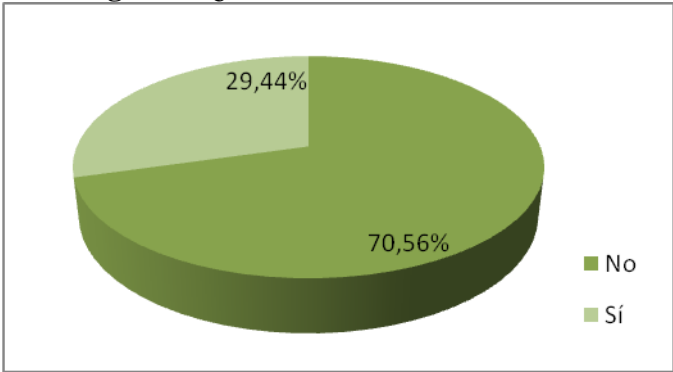
#### *La Asamblea Familiar*

A lo largo del desarrollo vital de la familia empresaria, llega un momento en el que los hijos crean sus propias familias y aunque en el seno de cada una de ellas continúen teniendo lugar sus propias reuniones familiares informales, surge la necesidad de crear un órgano en el que las distintas ramas de la familia propietaria puedan analizar y discutir los temas referidos a la situación de la empresa. Es en este momento cuando nace la Junta o Asamblea Familiar, un

órgano de carácter informativo y no decisorio que aglutina a todos los miembros de la familia, a partir de una cierta edad, trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma.

En Extremadura, sólo el 29,44% de las empresas familiares disponen de esta institución, a pesar de que más del 70% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que se trata de un órgano útil.

**Figura 7. ¿Existe Asamblea Familiar?**



Fuente: Elaboración propia.

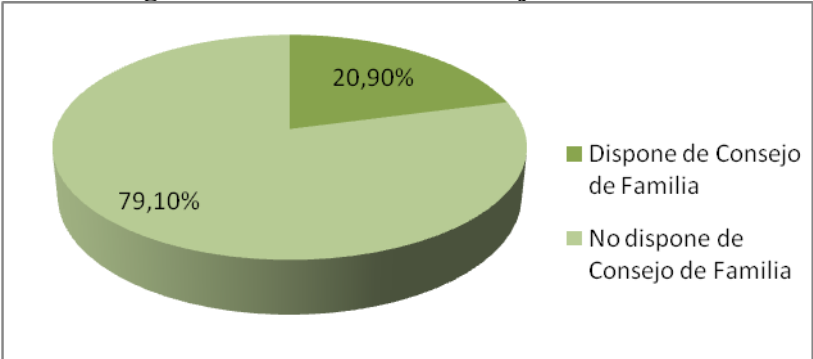
*El Consejo de Familia*

En el proceso evolutivo de la empresa familiar llegará un momento en el que la Asamblea Familiar estará constituida por un número de integrantes demasiado grande para poder desempeñar correctamente sus tareas de gobierno. A partir de la tercera generación será conveniente crear un nuevo órgano de gobierno: el Consejo de Familia o Consejo Familiar (Claver, Rienda y Pertusa, 2004).

El Consejo de Familia es un órgano de carácter decisorio de la familia empresarial que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa, y en cuyo seno se discuten tanto los problemas de presente como los proyectos de futuro de la familia empresaria. En general, sus miembros son elegidos por la Asamblea Familiar.

En nuestro estudio, a pesar del convencimiento mayoritario de los encuestados de la utilidad del Consejo de Familia, son pocas las empresas familiares extremeñas que cuentan con él.

**Figura 8. Existencia de Consejo de Familia**



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, puesto que la continuidad de la empresa familiar requiere la elección de aquellas medidas que le permitan minimizar las tensiones interpersonales, es necesario trabajar en pro de un funcionamiento eficaz y una adecuada coordinación entre los diferentes órganos de gobierno con los que cuenta la empresa.

## **EL PROTOCOLO FAMILIAR**

El protocolo familiar puede conceptualizarse como un acuerdo marco, firmado entre familiares y socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con el objeto de garantizar la viabilidad y continuidad de la empresa a lo largo de sus sucesivas generaciones (Galve, 2002; Fuentes, 2007). El Protocolo Familiar ha de inscribirse en el Registro Mercantil, lo cual le otorga fuerza legal de obligado cumplimiento frente a terceros.

Son muchos los investigadores que tratan de dar relevancia a este documento, considerándolo como uno de los instrumentos formales de gobierno más importantes dentro de las empresas de naturaleza familiar, pues es un instrumento clave para la continuidad de la empresa, a pesar de que sólo un bajo porcentaje de organizaciones disponen de él.

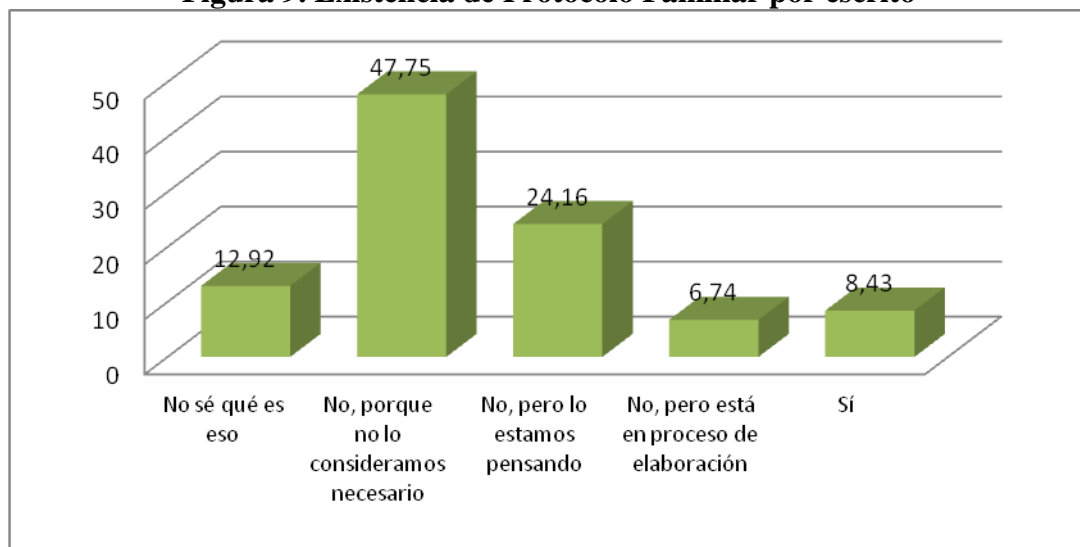
Aunque el contenido del protocolo es diferente en cada empresa, hay algunos puntos que suelen incluirse en cualquier protocolo, siendo los siguientes (Galve, 2002):

- **Ámbito del Protocolo:** empresas, bienes y personas afectadas por el mismo.
- **Misión y valores de la familia.** Transmisión de dichos valores.
- **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:** el Consejo de Familia.
- **Criterios a seguir para evitar la confusión de los patrimonios de la empresa y de la familia,** tanto desde el punto de vista interno, como externo.
- **Reglas y principios que deben guiar la dirección de los recursos en relación a la contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajan en la compañía.**
- **Situación accionarial:** distribución del capital y pautas a seguir en la transmisión y la valoración de las acciones 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 para los miembros, tanto de la familia, como 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.**

El contenido básico del protocolo se suele completar con dos apartados 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 de la historia de la empresa familiar. Y en el apartado de adhesión se recoge el listado de personas que participaron en su formulación y que, con su firma, manifiestan “su intención sincera de vivirlo” (Gallo y Tomaselli, 2007).

A pesar de la importancia del protocolo, el 91,6% de las sociedades familiares extremeñas, no dispone de él, si bien en el 6,74% de las empresas familiares encuestadas se encuentra en proceso de elaboración. Sólo 15 empresas familiares extremeñas del total de la muestra disponen de protocolo familiar, lo que equivale al 8,4%.

**Figura 9. Existencia de Protocolo Familiar por escrito**

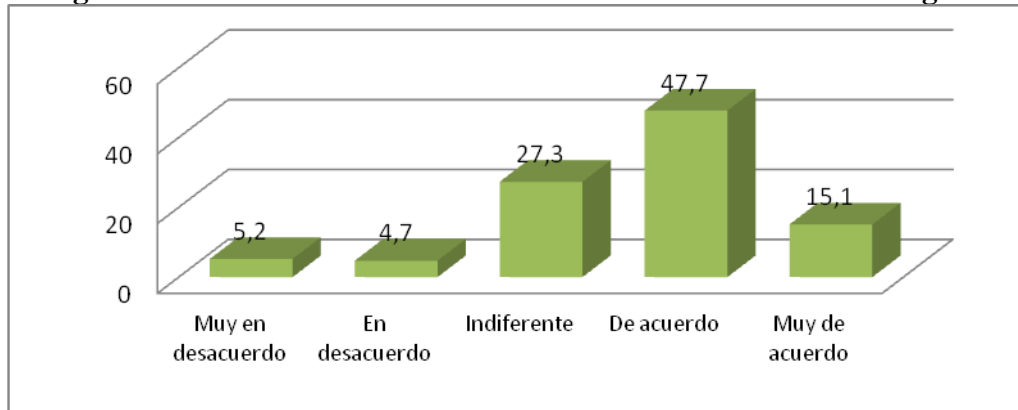


Fuente: Elaboración propia.

Hay que resaltar que el 12,92% de los informantes claves confiesa no saber qué es el protocolo familiar, lo cual denota la falta de formación del empresariado extremeño, y el desconocimiento de las herramientas de las que dispone para tratar de asegurar el futuro y la continuidad de su negocio.

Por otra parte, el 47,75% afirma no disponer de protocolo por considerarlo innecesario, dato que contrasta con las opiniones que manifiestan los informantes respecto a la influencia positiva que tal documento ejerce en el funcionamiento de la empresa, ya que el 62,79% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en que este documento influye sobre la marcha del negocio.

**Figura 10. Influencia del Protocolo Familiar en la marcha del negocio**



Fuente: Elaboración propia.

El 27,33% de las personas no manifiestan opinión favorable ni desfavorable al respecto, ya que muchas de ellas afirman que tienen unas nociones básicas de qué es este instrumento de gobierno, si bien no lo conocen en profundidad y piensan que carecen de información para emitir una opinión sobre él, razón por la que se decantan por la posición central o neutral.

En definitiva, el objetivo principal del Protocolo Familiar es favorecer la continuidad de la Empresa Familiar, y en particular, facilitar el éxito de los procesos de sucesión generacional.

## LA SUCESIÓN

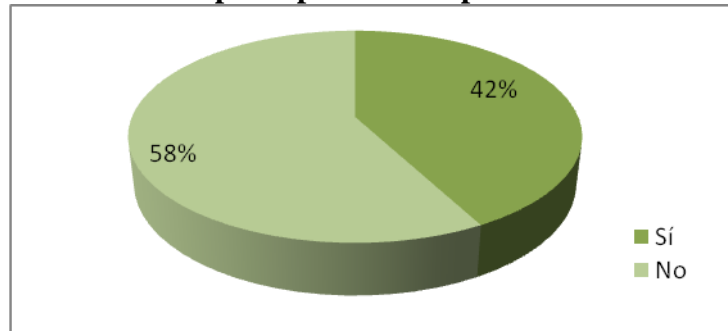
Una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación.

La sucesión es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares. De hecho, como señalan Cabrera y García (2002) debería ser un proceso evolutivo y planificado más que un acontecimiento aislado, pues se espera que los líderes tengan la responsabilidad durante su vida activa de identificar, formar y emplazar a su sucesor a fin preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Así, para Ibrahim, Soufani, Poutziouris y Lam (2004) la sucesión constituye un proceso complejo que casi siempre se presenta como si fuera una crisis que hay que superar, ya que encontrar a un sucesor se considera una respuesta a algún trastorno. Esta crisis puede ser la necesidad por reemplazar a un titular exitoso o bien la necesidad de mejorar el rendimiento de un titular ineficaz (Dyck, Mauws, Starke y Mischke, 2002).

La sucesión en la empresa familiar es el traspaso de una generación a otra, pero además, como sostiene Leach (1999), es una transformación en la cual la nueva generación reconstituye la organización de acuerdo a sus pautas, sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc. En otras palabras (Amat, 2004), la sucesión es el proceso de transmisión del poder de decisión de la dirección de la empresa y de la propiedad entre dos generaciones; en ocasiones, también conlleva la transferencia del liderazgo en la familia.

Este proceso complejo se refleja en nuestro estudio, ya que no hay muchas empresas que tengan previsto quién será el próximo sucesor. Como podemos ver en la figura 11, el 42,22% de las empresas tienen prevista la sucesión del responsable principal. Este porcentaje no es muy elevado a pesar de ser el reto más complejo al que ha de enfrentarse la empresa familiar por ser el más difícil de objetivizar. Sería conveniente incentivar a las empresas para que tengan prevista la sucesión, ya que si no se prevé, podría producirse un grave obstáculo para la supervivencia de la empresa.

**Figura 11. Prevista la sucesión del responsable principal de la empresa**

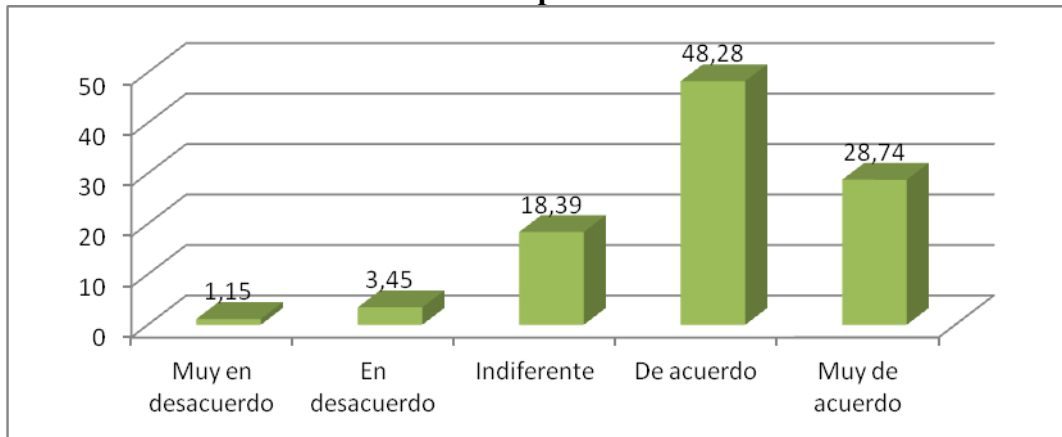


Fuente: Elaboración propia.

Una sucesión exitosa puede dar un nuevo empuje a la empresa, proporcionándole con más estrategias ambiciosas y con nuevos recursos para apoyarlas (Fernández y Nieto, 2005). Dyck, Mauws, Starke y Mischke (2002) nos demuestran que hay una relación positiva entre un traspaso exitoso del bastón de liderazgo y el rendimiento organizacional; por tanto, un traspaso generacional exitoso influirá en el buen funcionamiento de la empresa. Para conseguir el éxito de una sucesión, éste va a depender de que existan una serie de circunstancias que sean favorables y de una planificación anticipada que permita hacer frente a las circunstancias menos favorables.

Esto podemos corroborarlo en nuestro estudio, donde el 77,02% de los encuestados están de acuerdo en que tener prevista la sucesión influye positivamente en el funcionamiento de la empresa a pesar de que la mayoría de éstos no tiene prevista la sucesión; el 18,39% de los encuestados se muestran indiferentes a esta idea y tan solo el 4,6% no están de acuerdo con esta afirmación.

**Figura 12. Prever la sucesión influye positivamente en el funcionamiento de la empresa**



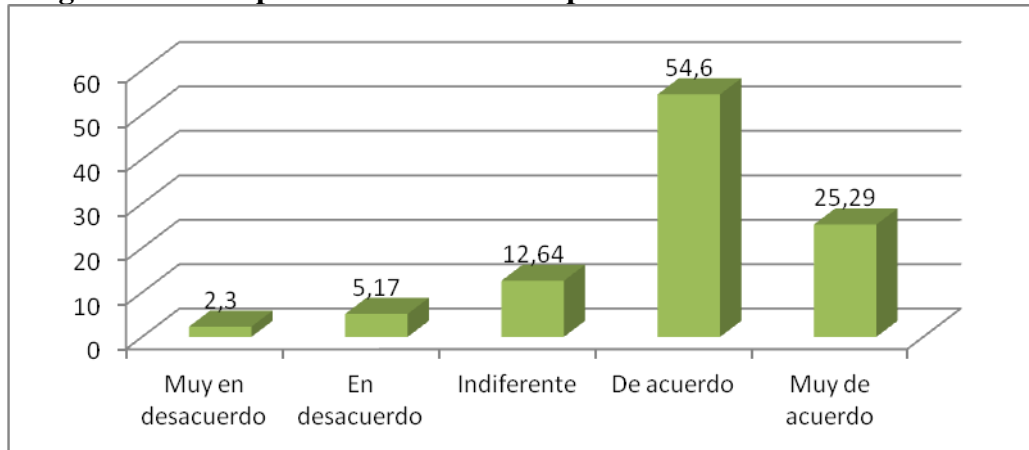
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, podemos pensar que la sucesión es un contratiempo, ya que supone prever un proceso de sustitución cuando el empresario aun se siente en plenitud de conocimientos de capacidad y de experiencia. Sin duda, se requieren dotes de visión empresarial para iniciar este proceso, donde se dibujan los futuros sucesores y los predecesores, que ocuparán un lugar de consejo y asesoramiento. Este proceso requiere de la participación, compromiso y acuerdo del actual líder, del sucesor y de la familia. Debido a que prácticamente todas las organizaciones viables se enfrentan a la sucesión, ésta debería ser anticipada y gestionada.

De este modo, cabría preguntarse ¿cuál es el mejor momento para empezar a planificar la sucesión de la empresa familiar? Investigaciones sobre empresas familiares demuestran que cuanto antes empiece el predecesor a planificar la sucesión, mayores son las probabilidades de éxito de la misma. Con lo cual, si el objetivo del empresario es transferir la empresa a la siguiente generación de su familia, cuanto antes inicie el proceso de análisis y planificación mejor será el resultado final.

En nuestro estudio, casi el 80% de los encuestados opinan que es importante comunicar el plan de sucesión a todos los familiares, pues comunicar e informar a la familia es uno de los pasos que se debe seguir para que la empresa sobreviva a un proceso de sucesión. Aquí podemos ver alguna de las fortalezas de las empresas familiares como el orgullo familiar, la comunicación o la visión compartida, a pesar de que el relevo generacional es una debilidad para dichas empresas.

**Figura 13. Es importante comunicar el plan de sucesión a toda la familia**



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, para Ibrahim, Soufani y Lam, (2001) la sucesión no debería ser vista como un evento que ocurre como resultado de la muerte repentina del fundador. Una sucesión efectiva es el resultado de una planificación adecuada. Es por tanto un proceso planeado cuidadosamente que debería iniciarse pronto en la vida del sucesor para prepararle para el rol de liderazgo. El éxito de un proceso de sucesión se dará con la supervivencia de la empresa y con la satisfacción de los grupos de interés en dicho proceso (Le Breton-Miller, Millar y Steier, 2003).

## LA FORMACIÓN

Especialmente en las empresas familiares de primera generación, existe falta de sistemas adecuados para la formación y el desarrollo de capacidades directivas, debido a que los fundadores no tienen tiempo para formar a los líderes futuros o no quieren delegar responsabilidades; lo que implica el sucesor no tiene la oportunidad de tomar sus propias decisiones y de desarrollar sus ideas e iniciativas.

La calidad de las relaciones predecesor-sucesor es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a sus descendientes de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa (Cabrera *et al.*, 2001; Wickert y Herschel, 2001; Cabrera y Martín, 2010).

Para Ussam (2004) el contacto desde muy temprano con la empresa y la vivencia en el seno de una familia empresarial puede representar una escuela de vida que sería imposible de recrear en otro ambiente. El contacto con la empresa familiar desde temprana edad transmite valores, actitudes, conocimientos, contactos que ninguna escuela enseña y que sólo muchos años de práctica empresarial podrían transmitir a quien no es hijo de la empresa familiar. Trabajos de verano, oír conversaciones del padre, acompañar al padre en los viajes de negocio, estar en la empresa y ver cómo funciona todo, y hablar con clientes y trabajadores puede ser una fuente de enseñanza.

Los miembros de la familia que se van a incorporar a la empresa tienen que enfrentarse a su integración como parte del proceso de formación, para ello tienen que gestionar sus

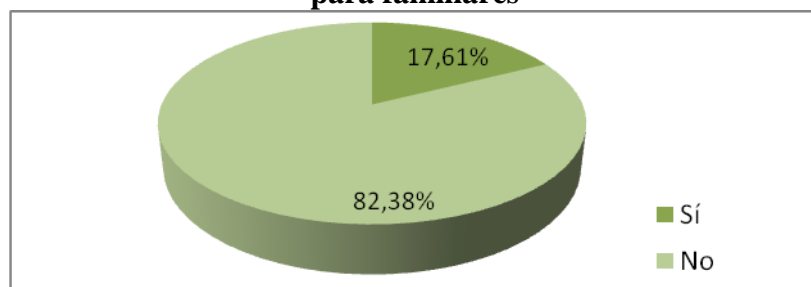


conocimientos a diversos niveles: tienen que encontrar la medida cierta y equilibrada entre los conocimientos teóricos y los conocimientos prácticos de administración (Ussman, 2004).

Una de las peculiaridades que podría concretarse en una empresa familia es analizar si éstas diseñan planes de formación conjuntos para todos sus miembros o, si por el contrario, diseñan planes de formación específicos para trabajadores miembros y no miembros de la familia; en este último caso, es interesante conocer si, adicionalmente, existe un plan de formación, tácito o explícito, diseñado específicamente para el sucesor.

En nuestro estudio, en torno a un 18% de las empresas familiares dispone de planes específicos de formación para familiares. En consonancia con lo que ocurre en el resto del territorio nacional (estudio del IESE) aproximadamente un 17% de empresas familiares afirman disponer de planes de formación específicos para sus trabajadores familiares. En este sentido, la Comunidad Autónoma Extremeña se encuentra con datos muy similares a la media nacional; en todo caso, muy por debajo de lo que sería una situación recomendable para la buena marcha de la empresa familiar.

**Figura 14. Existencia de un plan específico de formación para familiares**

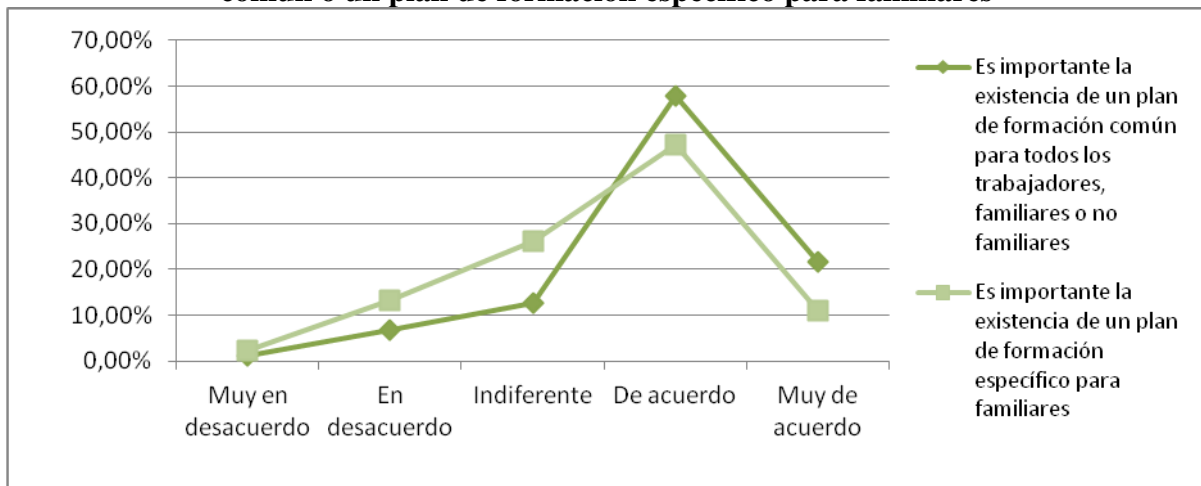


Fuente: Elaboración propia.

La formación y el desarrollo de los planes de carrera suelen ser considerados de forma particular por los responsables de la empresa familiar por la intención de dotar de continuidad al negocio en manos de la familia, lo que potencia la formación de los miembros familiares en detrimento de los no familiares; no obstante, si el ritmo de crecimiento de la empresa es superior a las expectativas de colocación de los miembros familiares en puestos directivos, se comenzará a dotar de relevancia la formación y el desarrollo de miembros no familiares, (Pérez *et al*, 2007) profesionalizándose la gestión de la empresa familiar.

En nuestro estudio, en torno al 80% de los directivos consultados manifiesta la importancia de disponer de un plan de formación común, sin hacer distinción entre trabajadores familiares y no familiares. Además, aunque más de la mitad de los entrevistados (58%) manifiestan la importancia de disponer de un plan de formación específico para familiares, tan sólo un 17%, lo tienen efectivamente desarrollado e implementado. También es destacable señalar que más del 40% manifiesta una postura indiferente o en desacuerdo con el diseño de un plan de formación específico para familiares.

**Figura 15. Comparación entre la importancia de la existencia de un plan de formación común o un plan de formación específico para familiares**



Fuente: Elaboración propia.

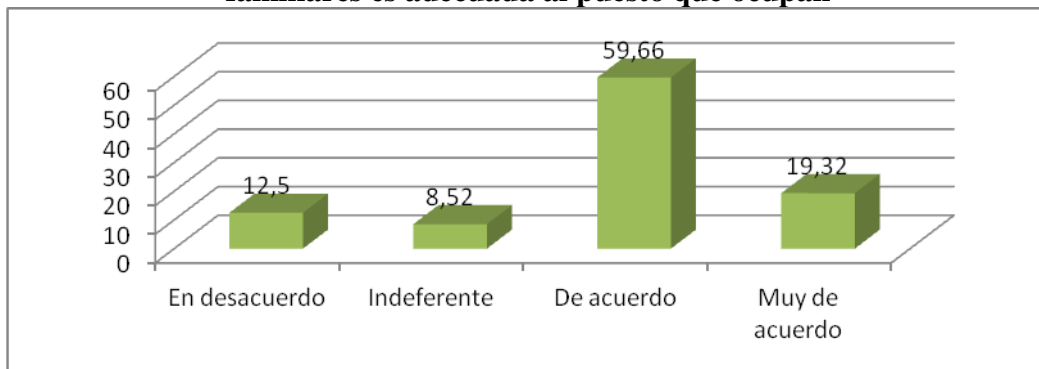
Como podemos colegir de la figura anterior, es ligeramente superior el número de entrevistados que manifiesta la importancia de disponer de un plan común que los que manifiestan la necesidad de diseñar un plan de formación específico para familiares. Se pone de manifiesto la importancia de realizar un buen diagnóstico de las necesidades de formación. Por otro lado, es lógico pensar que el empresario que está inmerso en el proceso de sucesión considere la formación, la conservación de los valores familiares y de la cultura empresarial, la consolidación del liderazgo y la adquisición de competencias y habilidades gerenciales como elementos clave del proceso sucesorio; de este modo, una adecuada gestión de la sucesión debe ir acompañada de un plan de carrera que garantice el relevo generacional de forma óptima.

La investigación académica de la formación en la empresa familiar se ha centrado tradicionalmente en el proceso de formación del sucesor casi exclusivamente; los planes de formación dirigidos a los miembros no familiares han sido escasamente analizados, salvo en los casos de profesionalización de la gestión.

Por último, la valoración global que hacen los empresarios sobre el ajuste entre la formación de los familiares que trabajan en la empresa y los requerimientos de su puesto es muy buena, ya que en torno al 80% manifiestan su acuerdo o total acuerdo con la adecuación entre formación y puesto.

Es reseñable que ningún entrevistado manifieste su total desacuerdo con la formación de la que disponen los familiares que trabajan en la empresa. Resulta igualmente destacable que un 20% manifieste, cuando menos, indiferencia ante dicha adecuación. Este dato revela que, además, de la necesidad de disponer de un plan de formación común, es necesario conocer las necesidades específicas de los trabajadores familiares para conseguir un mejor ajuste entre la persona y el puesto.

**Figura 16. La formación que actualmente tienen los trabajadores familiares es adecuada al puesto que ocupan**



Fuente: Elaboración propia.

## LA PROFESIONALIZACIÓN

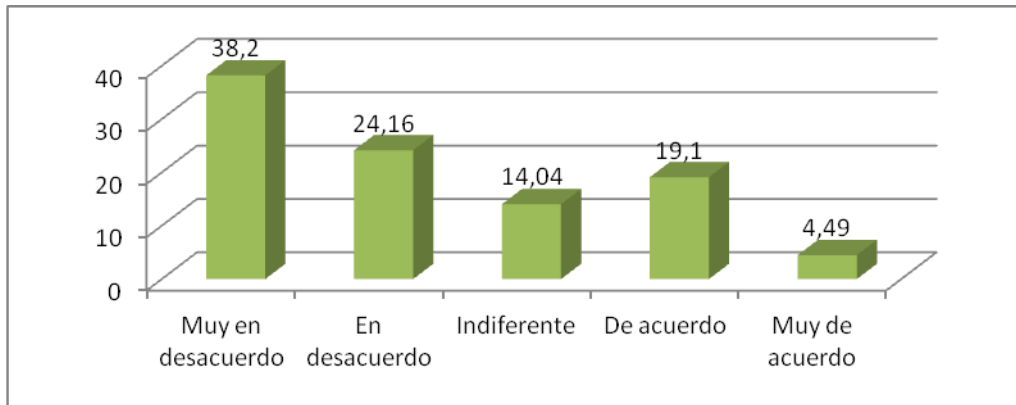
Cuando una empresa familiar es grande y la familia es pequeña, en términos comparativos, se debe profesionalizar pronto la empresa y de manera permanente (Gallo y Doménech, 1998).

En sentido general, se entiende por profesionalización la contratación de directivos profesionales no pertenecientes a la familia que aporten su experiencia y formación en el área concreta que se desea potenciar (ESADE, 2006).

Los responsables de las empresas familiares intentan por encima de todo mantener su independencia y autonomía en la empresa. Esta característica explica porqué la gran mayoría de las empresas familiares no quieren la participación de gente de fuera de la familia para ocupar puestos directivos, pues temen perder el control de la empresa y sus decisiones, aunque esta participación puede ser fundamental para funcionamiento de la empresa familiar; así, la colaboración de directivos externos puede dar una valiosa contribución a la gestión de dicha empresa.

Esta afirmación podemos comprobarla con nuestro estudio. En la siguiente figura se pone de manifiesto que el número de empresas familiares en las que hay trabajadores familiares que dependen jerárquicamente de directivos no familiares es reducido (aproximadamente un 23%). Este dato puede parecer reducido al compararlo con las opiniones manifestadas en torno a la necesidad de profesionalizar la empresa pero no debemos olvidar que nos encontramos con empresas que, en su gran mayoría, son pequeñas y que los empresarios familiares barajan la posibilidad de profesionalizar la gestión desde hace no demasiado tiempo; es por ello que, en la mayoría de las empresas extremeñas, los trabajadores familiares ocupen puestos de jerarquía organizativa superior a los empleados no familiares.

**Figura 17. Hay trabajadores familiares que dependen jerárquicamente de directivos no familiares**



Fuente: Elaboración propia.

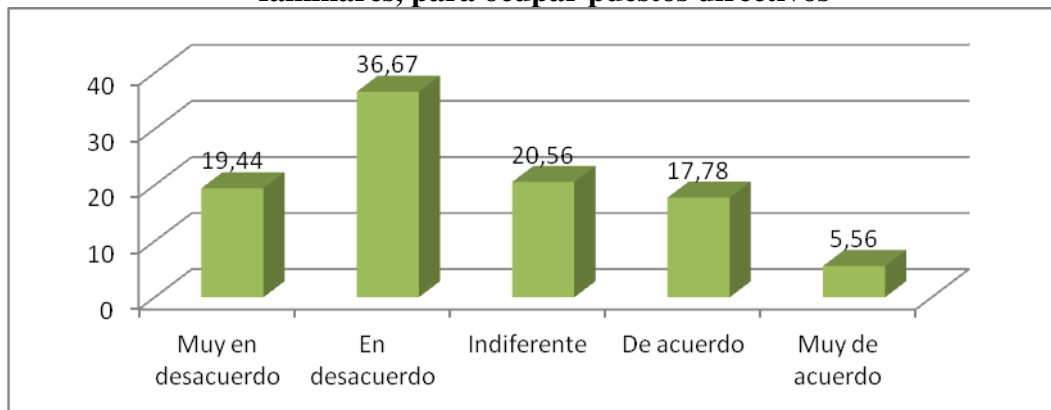
En relación al número de trabajadores familiares que dependen jerárquicamente de algún directivo no familiar, en el 72,2% de los casos la respuesta es ninguno, ya que, como comentamos anteriormente, la población objeto de estudio está compuesta por empresas que están comenzando a considerar la posibilidad de profesionalizar sus negocios.

La entrada de directivos no familiares procedentes del exterior de la organización solo es deseable cuando no se produce la confusión entre gestión y propiedad de la empresa, situación que es relevante cuando los nuevos gestores desean formar parte del Consejo de Administración de la empresa a través de la compra de acciones de la misma, e influir a corto plazo en la toma de decisiones y a largo plazo en la política estratégica de la organización (Saiz, 2009).

La profesionalización en la gestión debería comenzar por la profesionalización de los miembros de la familia que se incorporen a la empresa; de este modo se podría mantener, como mínimo, a un miembro de la familia en las funciones directivas para que la empresa pueda, al menos durante una generación más, continuar siendo familiar.

En nuestro estudio, es destacable que tan sólo un 23% de los entrevistados manifiesten su acuerdo, en mayor o menor grado, ante la afirmación de dar prioridad a los familiares, por el hecho de serlo, para ocupar puestos directivos. En este sentido, más del 55% se manifiesta en contra de dotar de privilegios, en términos de desarrollo profesional, a los familiares.

**Figura 18. Hay que dar prioridad a los familiares, por el hecho de ser familiares, para ocupar puestos directivos**



Fuente: Elaboración propia.

Parece que prima la filosofía de igualdad de mérito y capacidad, ya que más de la mitad de los empresarios, se muestran en desacuerdo o muy en desacuerdo con dicha práctica; estos resultados se encuentran en línea con la tendencia actual a profesionalizar la gestión de las empresas familiares como medida que favorece su eficiencia y garantiza mayores probabilidades de supervivencia.

Las razones por las que se hace necesario profesionalizar la empresa familiar con directivos externos a la familia, podemos resumirlas en los siguientes puntos (Ussman, 2004; Ward, 2004):

- Posee unas competencias técnicas en un área determinada que la empresa familiar carece.
- Al no tener relaciones familiares y al tener una formación especializada, aporta a la empresa una contribución objetiva, imparcial y sin prejuicios.
- Aporta experiencias profesionales de otros ambientes de trabajo y trae consigo ideas frescas, innovadoras y aires de cambio.
- Mejoran las aspiraciones y confianza del empresario; ayudan a perfilar y mejorar la visión del negocio y potencian el nivel de compromiso; permiten detectar las debilidades y fortalezas de las decisiones antes de que estas tengan repercusión en el negocio.
- Implica que los empleados no familiares se sientan más integrados y motivados en la empresa familiar.
- Pueden garantizar la continuidad de la empresa, ya cuando hay problemas en el traspaso generacional, éste puede asegurar durante algún tiempo la dirección de la empresa hasta que la familia la pueda retomar.

Para que estos directivos externos tengan éxito en una empresa familiar, la familia debe seleccionar al profesional no solo por sus competencias profesionales, sino también por sus habilidades personales para mantener una relación equilibrada con la familia empresaria. Dentro de las habilidades personales, la honradez y el comportamiento ético son las cualidades más valoradas por la empresa familiar a la hora de contratar a un directivo no familiar, seguidas del compromiso con la compañía y de la capacidad profesional.

## **EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Miller (1983, p. 771) define espíritu emprendedor como “una empresa que se dedica a la innovación de productos del mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es el primero en llegar con innovaciones proactivas, superando a los competidores a la fuerza”

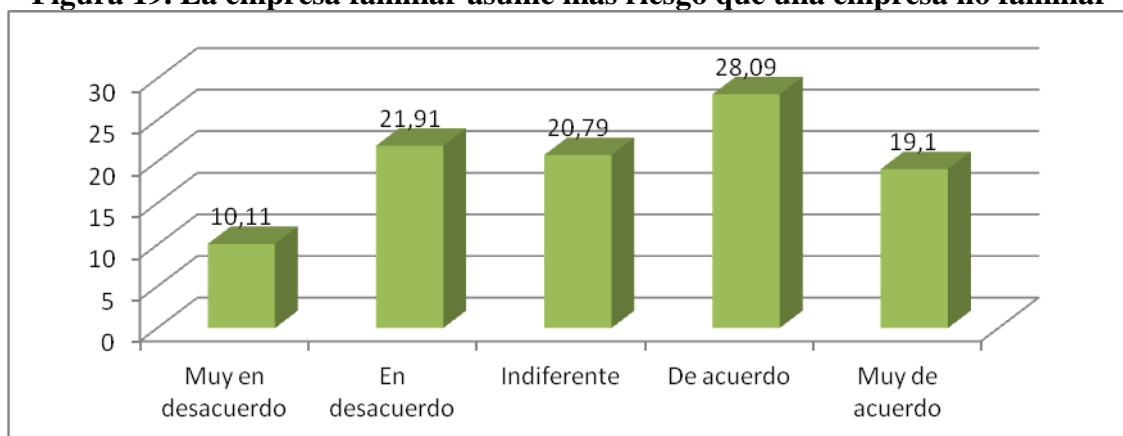
Los investigadores Donckles y Fröhlich (1991) y Nordqvist, Habbershon y Melin (2008) señalan que las empresas familiares constituyen un contexto único para el espíritu emprendedor debido a las características específicas de las empresas familiares, es decir, estas empresas poseen un conjunto específico de recursos y capacidades que promueven o restringen las actividades emprendedoras. Por tanto, dichas empresas poseen características que pueden fomentar el comportamiento emprendedor en la empresa a través de los continuos objetivos, las valiosas relaciones sociales, la supervivencia y la orientación a largo plazo; y también poseen características que pueden restringir dicho comportamiento como la mayor aversión al riesgo o la percepción diferente del entorno dependiendo del nivel generacional de la familia implicada (Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson (2008).

Del mismo modo, estudios relacionados con empresas familiares y espíritu emprendedor muestran que una fuerte cultura empresarial relacionada con la familia podría impactar sobre la habilidad para crear y mantener capacidades emprendedoras en la empresa familiar (Casillas, Moreno y Barbero, 2010). Por tanto, por un lado nos podemos encontrar con empresas familiares innovadoras, proactivas y emprendedoras; y por otro lado, nos podemos encontrar con empresas familiares conservadoras, tradicionales, introvertidas y adversas al riesgo (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007). Aún así, bastantes investigadores señalan que las empresas familiares tienen una mayor orientación emprendedora en la etapa del fundador, y este espíritu emprendedor va disminuyendo conforme las siguientes generaciones se van implicando en la empresa (Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008); sin embargo otros estudios muestran que las empresas familiares de segunda generación y multigeneracionales muestran un mayor comportamiento emprendedor que las empresas familiares de primera generación, ya que aumentan las probabilidades de que las oportunidades de negocio sean reconocidas y se lleven a cabo proyectos emprendedores. (Casillas, Moreno y Barbero, 2010).

Al mismo tiempo, las empresas familiares han sido vistas como ejemplos de empresas emprendedoras (Litz, 1995); por ello, los fundadores de dichas empresas son a menudo vistos como emprendedores, ya que a partir de una idea han conseguido crear un negocio. Sin embargo, esta capacidad emprendedora disminuye cuando la empresa está establecida exitosamente, es decir, cuando consigue madurez. Consecuentemente, un bajo grado de emprendedurismo puede ser perjudicial para las empresas familiares, ya que no podrán adaptarse adecuadamente a la “nueva economía” (Hall, Melin y Nordqvist, 2001).

Siguiendo con nuestro estudio, podemos aportar algunos datos en relación al espíritu emprendedor de las empresas familiares extremeñas. Como podemos ver en la figura 19, aproximadamente el 47% de empresarios entrevistados afirman que las empresas familiares soportan un mayor riesgo por el hecho de serlo; un 20,79% manifiesta indiferencia y en torno a un 32% muestra desacuerdo con dicha afirmación.

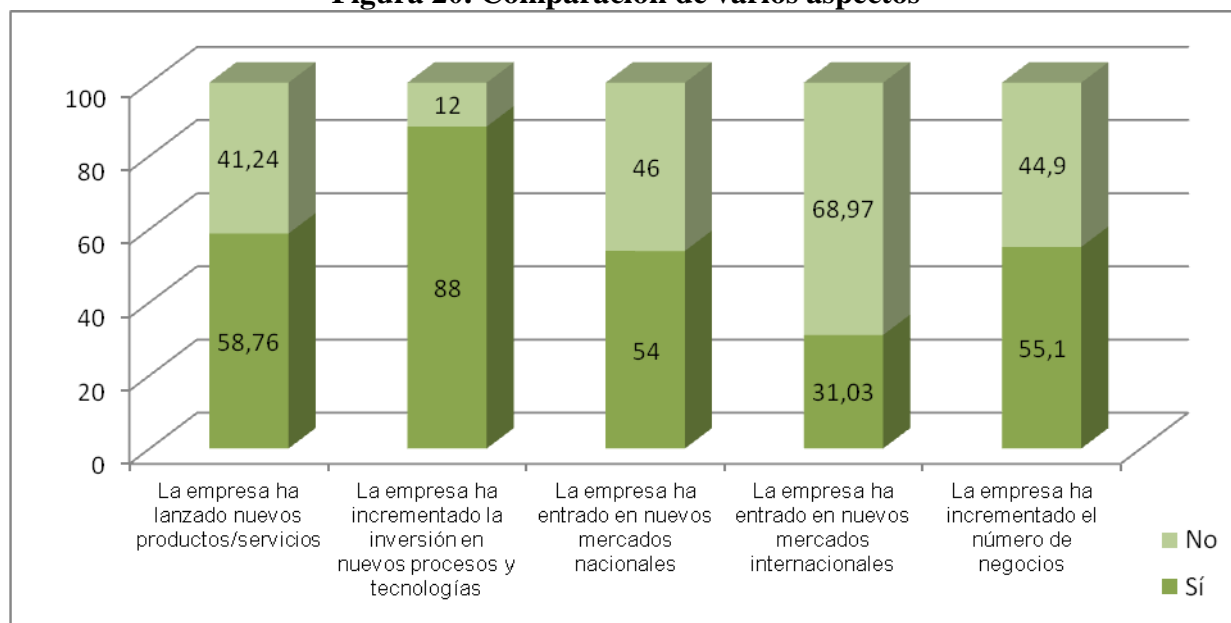
**Figura 19. La empresa familiar asume más riesgo que una empresa no familiar**



Fuente: Elaboración propia.

La capacidad para asumir riesgos, como elemento esencial del espíritu emprendedor, es una variable contextual desde el punto de vista interno (contexto organizativo) y desde el punto de vista externo (entorno organizativo); de ahí que no pueda afirmarse categóricamente que el nivel de riesgo asumido sea mayor o menor en una empresa por el hecho de ser familiar.

**Figura 20. Comparación de varios aspectos**



Fuente: Elaboración propia.

Un 58,76% de las empresas familiares manifiesta haber lanzado en los últimos cinco años algún nuevo producto o marca; un 41,24% indican que no ha sido así. Considerando la innovación como una de las dimensiones clásicas del espíritu emprendedor y el lanzamiento de nuevos productos o servicios como un indicador de la misma, podemos afirmar que la mayoría de las empresas familiares extremeñas se encuentran inmersas en una dinámica de innovación y adaptación continua a las necesidades del mercado. La dimensión reducida de un buen número de empresas familiares, unido al carácter emprendedor no sólo de los

fundadores sino también de los sucesores y generaciones posteriores, posiciona a la empresa familiar como referente de flexibilidad y capacidad innovadora de adaptación.

Una mayoría muy extensa, 88%, manifiesta haber incrementado la inversión en nuevos procesos y tecnologías en los últimos cinco años. Un gran número de empresas ha desarrollado o mejorado sus técnicas y equipos informáticos, han comenzado a trabajar con redes internas o intranets o incluso, han lanzado sus productos o servicios a través de Internet.

En cuanto a la entrada en nuevos mercados nacionales en los últimos cinco años sólo el 54% de las empresas familiares extremeñas lo ha conseguido. Esta circunstancia nos hace concluir que un porcentaje considerable de empresas familiares (circunstancia que afecta igualmente a las no familiares) presenta en el momento actual o viene arrastrando desde hace algún tiempo problemas de competitividad, ocasionados, tal vez, en parte, por la situación de crisis económica-financiera que estamos viviendo.

Debido a la mayor complejidad que plantea entrar en mercados extranjeros, el número de empresas familiares que ha conseguido entrar en los últimos cinco años en mercados internacionales es inferior (31,03%) al que ha conseguido entrar en mercados nacionales (54%).

Por último, el 55,1% de empresarios familiares asegura haber incrementado el número de negocios en los últimos cinco años; es posible que un porcentaje reducido de empresarios crezcan por inercia y no como consecuencia de una estrategia bien desarrollada.

## **LA INTERNACIONALIZACIÓN**

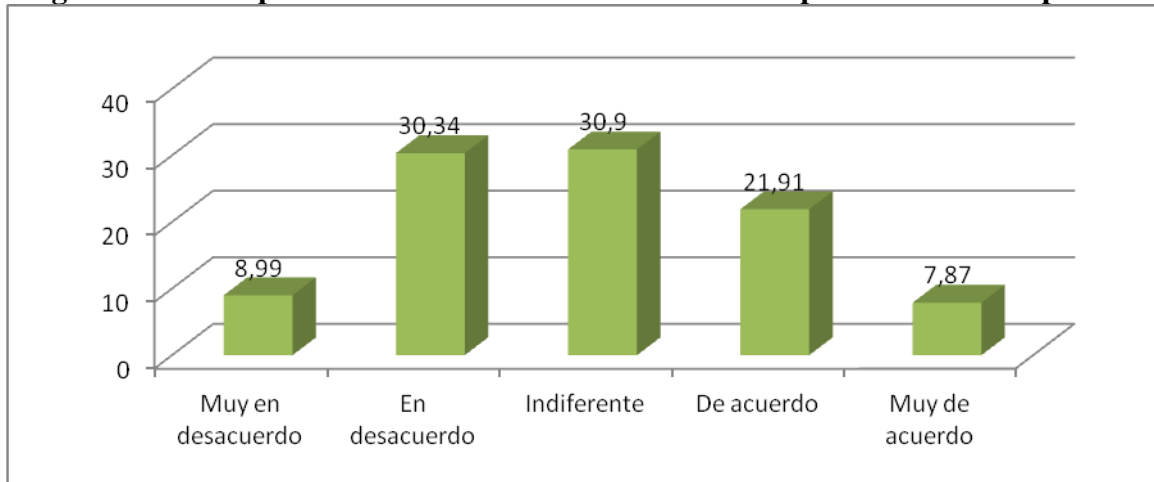
El proceso de internacionalización es considerado como un instrumento de expansión y crecimiento (Claver, Rienda y Quer, 2006; Sedano, 2013), que ofrece con frecuencia beneficios a largo plazo a las empresas familiares (Gallo y Sveen, 1991; Sedano, 2013). Claver, Rienda y Quer (2006) señalan que a muchas familias propietarias de empresas familiares les resulta muy difícil adaptarse a las demandas de los cambios tecnológicos y del entorno. Algunas de estas familias no son capaces de enfrentarse a las adaptaciones de la empresa y de la familia requeridas y detienen el proceso evolutivo, a menudo con consecuencias desastrosas. Estas empresas no suelen controlar el mercado internacional, ni tampoco integrar los acontecimientos mundiales en sus decisiones internas (Okoroafo, 1999).

Las empresas familiares tienden a ser reacias a la expansión internacional (Davis y Harveston, 2000). Sin embargo, el hecho de que las familias estén en el negocio tanto en los buenos como en los malos tiempos, y que tienden a planear la continuidad de la empresa en lugar de planear beneficios rápidos (Gallo y Sveen, 1991) - esto es su visión a largo plazo- les permite posicionarse de manera ventajosa en los mercados globales (Okoroafo, 1999), puesto que dicha visión les permite avanzar de forma progresiva por las sucesivas etapas del proceso de internacionalización (Rienda, Claver y Quer, 2006).

En nuestro estudio, nos sorprendió que la mayoría de los encuestados se muestren en desacuerdo o indiferente en que la empresa familiar debe internacionalizarse para ser más competitiva.



**Figura 21. La empresa familiar debe internacionalizarse para ser más competitiva**



Fuente: Elaboración propia.

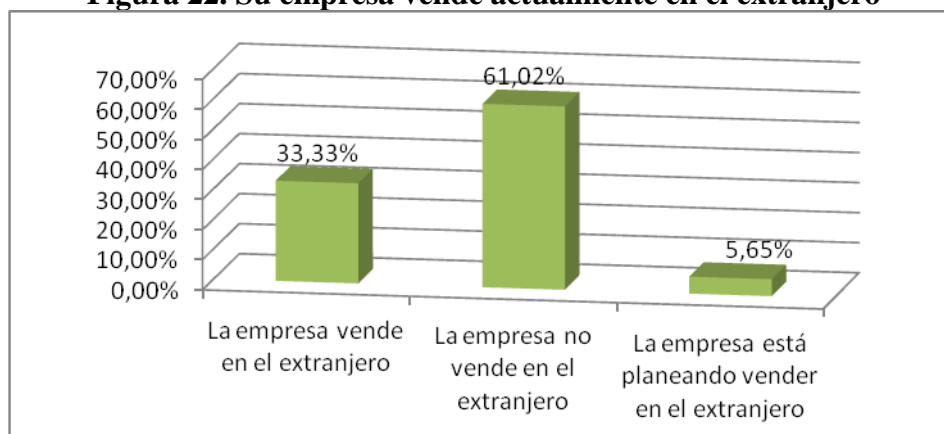
En esta pregunta lo que más resalta es que hay un porcentaje muy elevado de encuestados que no están de acuerdo o se muestran indiferentes en que la empresa familiar para ser más competitiva debe internacionalizarse (39.33% y 30.9% respectivamente). Esto concuerda con la literatura existente, donde afirma que las empresas familiares tienden a ser reacias a la expansión internacional, debido a las propias características internas de dichas empresas.

Siguiendo con Rienda, Claver y Quer, (2006), las empresas familiares deben considerar las estrategias de crecimiento para mantener su competitividad y para promover la continuidad y la unidad familiar (Sedano, 2013); sin embargo, este tipo de empresas son las menos propicias para crecer. Las razones más comúnmente aceptadas de este estancamiento son el limitado capital para financiar las necesidades de la familia y las necesidades de crecimiento de la empresa; la inflexibilidad y resistencia para cambiar de líder empresarial; objetivos, valores y necesidades familiares dispares, conflictos entre hermanos sucesores (Ward, 1997), la etapa del ciclo de vida de la empresa, de la propiedad, o incluso de la familia (Graves y Thomas, 2008; Claver, Rienda y Quer 2006).

Estas dificultades de crecimiento se incrementan si se expanden a mercados extranjeros, especialmente las pequeñas y medianas empresas familiares (Gallo y García Pont, 1996). Para Okoroafo (1999), las razones por las que las empresas familiares no están internacionalizadas pueden ser por la falta de conocimiento sobre los mercados extranjeros viables, contactos extranjeros, experiencia y habilidades exportadoras, tiempo, interés, personal adecuado y recursos financieros. También, la orientación estratégica de los productos enfocada sólo al mercado local junto con un nivel de tecnología insuficiente, parece ser otra causa de la carencia de internacionalización de las empresas familiares (Gallo y García Pont, 1996).

En consonancia con nuestro estudio, el 61.02% de los encuestados no venden en el extranjero, confirmando que las empresas familiares se muestran reacias a internacionalizarse; pero a pesar de ello, el 33.33% de las empresas están internacionalizadas y solo un 5.65% están planeando vender en el extranjero.

**Figura 22. Su empresa vende actualmente en el extranjero**



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, las empresas familiares tienen menos vocación internacional y también una intensidad exportadora inferior que las empresas no familiares (Gallo y García Pont, 1996; Okoroafo, 1999; Gallo, Ariño, Máñez y Cappuyns, 2004; Fernández y Nieto, 2005). Unas de las razones que podrían explicar este comportamiento es la dificultad de las empresas familiares para acceder a los recursos y capacidades esenciales para construir ventajas competitivas a nivel internacional. Fernández y Nieto (2005) proponen dos posibilidades que ayudarían a superar este problema:

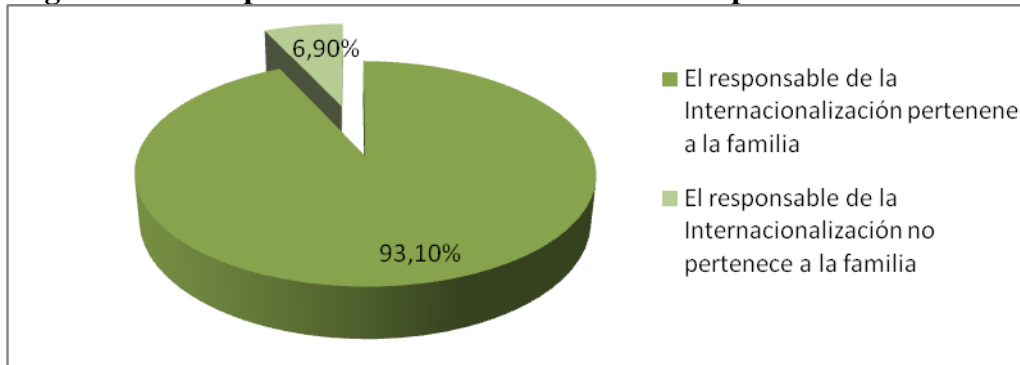
1. Generar los recursos internamente con la ayuda de las nuevas generaciones de la familia: las segundas generaciones y posteriores adquieren habilidades y conocimientos que los fundadores no tienen. Estas generaciones estarán impacientes por demostrar sus capacidades buscando cambios estratégicos.
2. Obtener los recursos desde otras empresas a través de relaciones estables: esto puede ser con participación en el capital de la empresa o con alianzas.

Dentro de las empresas familiares, las multigeneracionales son las que muestran mayor nivel e intensidad de internacionalización (Gallo y García Pont, 1996). Esto es debido a que las segundas generaciones y siguientes tienen más información de la empresa y el mercado, mejor preparación, nuevas ideas estratégicas (Fernández y Nieto, 2005) y se encuentran con deseos de demostrar su valía e independencia y de encontrar un lugar en la estructura de la empresa, lo que les hará mucho más propensos a los cambios (Casillas, 2005). También Rodríguez y González (2006) afirman que la edad y el tamaño de las empresas están relacionados con el compromiso internacional, ya que las empresas más grandes y con más edad son las más internacionalizadas. Por otro lado, Okoroafo (1999) asegura que si una empresa se encuentra en la primera o segunda generación y aun no ha iniciado el proceso de internacionalización, es poco probable que lo haga en las siguientes generaciones.

En nuestro estudio, la exportación es la forma más utilizada para efectuar la gestión internacional. El 62,3% de las empresas que venden en el extranjero lo hacen mediante exportación y alguna otra forma, como alianza estratégica, inversión directa, venta directa o a través de su página Web. La mitad de dichas empresas lo hacen solo mediante exportación. El resto de las empresas encuestadas (37,7%) utilizan la inversión directa (8,2%), o las alianzas estratégicas (11,5%) o vende a través de su página Web o venta directa (18%).

Además, prácticamente todas las empresas que venden en el exterior su responsable de la internacionalización pertenece a la familia y solo un 6.9% no pertenece a la familia. Aquí también podemos decir que los directivos y propietarios familiares intentan evitar la contratación de directivos ajenos a la familia.

**Figura 23. El responsable de la internacionalización pertenece a la familia**



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, la internacionalización es una estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial, como se dijo en la revisión de la literatura, entrar en nuevos mercados internacionales ya no es solo necesario para ser más competitivos, sino que hay que internacionalizarse para poder sobrevivir en este mercado tan globalizado.

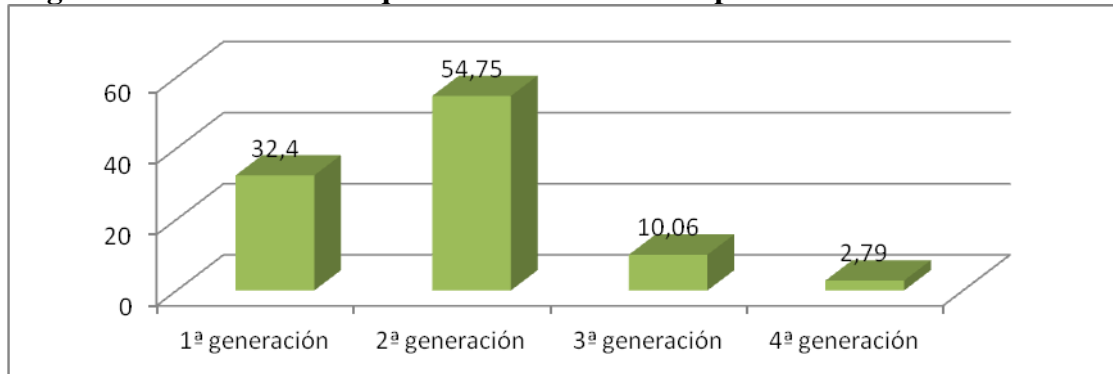
## EL CICLO DE VIDA

Las etapas que marcan la vida de una empresa familiar (desde la perspectiva del fundador) son las siguientes:

- Primera generación o periodo fundacional.
- Segunda generación o empresa de hermanos.
- Tercera generación o empresas de primos.
- Cuarta generación o empresa de nietos.

Son etapas que duran unos 70 años que están llenas de éxitos y fracasos, de dificultades y soluciones a esas dificultades, de cambios y de adaptaciones. En lo que respecta a los resultados de esta investigación, la siguiente figura nos indica que la mayor parte de las empresas familiares extremeñas se encuentra en segunda generación, situándose más del 32% en primera. Es significativo decir entonces que las empresas familiares extremeñas son jóvenes.

**Figura 24. Generación en que se encuentran las empresas familiares extremeñas**



Fuente: Elaboración propia

Si observamos los datos por etapas, podríamos señalar varios aspectos:

Para casi la tercera parte, los hijos son menores y sólo alguno se está incorporando a la empresa de la familia, son empresas pequeñas, en crecimiento, con un objetivo muy claro de éxito empresarial; si bien aun no se plantean la sucesión.

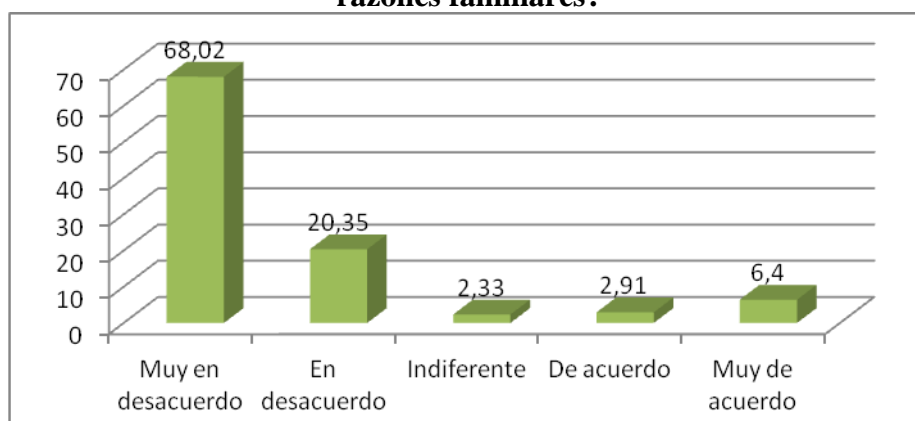
Para más de la mitad, existe ya una preocupación sobre la propiedad familiar, los fundadores son maduros (entre 40 y 50 años de edad) y varios de los hijo están ya incorporados al negocio. La organización, tanto de la empresa como de la familia es más compleja y sí se vislumbra la preocupación por un proceso de sucesión coherente. La familia busca la formación de los hijos.

El número de empresas que se sitúan en tercera y posterior generación son ya pocas, lo cual nos lleva a pensar que, por un lado, el crecimiento empresarial en la región no es muy antiguo, por lo que la mayor parte de las empresas se crearon en los últimos 30 años. Pero, también es cierto, que un número importante de estos negocios han desaparecido por no haber sido capaces de superar los traumas de la segunda a tercera generación. Las empresas de esta etapa se preocupan más por las necesidades de la familia. Mientras los fundadores se preocupan por mantener los vínculos entre la familia y la empresa, los jóvenes “primos” se preocupan por el capital social, la propiedad y el cambio estratégico generacional que les permita seguir y modernizar la empresa.

Cabe destacar un dato: sólo el 13% ha superado la barrera de la segunda generación; una razón más por la que estimamos la urgente necesidad de atender este tipo de organizaciones.

Para tratar de profundizar acerca de la urgencia o no de esta necesidad preguntamos a los encuestados acerca de si habían vendido o cerrado algún negocio por cuestiones de carácter familiar. Si bien hemos observado en las entrevistas que esta pregunta es problemática a la hora de responderse, casi el 10% de las empresas nos han respondido que en algún momento cerraron o vendieron algún negocio (Figura 25). Este dato, evidentemente, podemos relacionarlo con los que cerraron de segunda a tercera generación, y con el hecho de que la mayor parte aún están en primera y segunda generación.

**Figura 25. ¿Su empresa ha cerrado o vendido algún negocio por razones familiares?**



Fuente: Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES. ¿POR QUÉ DESAPARECEN LAS EMPRESAS FAMILIARES?**

Utilizando los datos del Boletín de Coyuntura Económica de Extremadura de la Fundación Caja Extremadura (derivado del INE) encontramos que en el periodo 2005-2009 desaparecieron en Extremadura 1038 sociedades mercantiles, de las cuáles, según nuestro estudio, el 71,46% son familiares. Es decir, en el periodo 2005-2009 desaparecieron 741 Empresas Familiares Extremeñas, por lo que resulta imprescindible profundizar en sus causas.

Además, el 84% de las empresas familiares extremeñas desconocen la existencia de mecanismos e instrumentos de gestión existentes que mejoran la longevidad de los procesos sucesorios. Dicho esto, las empresas familiares extremeñas se enfrentan fundamentalmente a cinco retos esenciales: garantizar su continuidad generacional, incrementar su dimensión, profesionalizarse, invertir en tecnología e innovación, emprender procesos de internacionalización.

Existe una coincidencia unánime por parte de los expertos al señalar que el principal inconveniente de las empresas familiares radica en la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distintas generaciones. Por tanto, es una cuestión de importancia esencial conseguir una adecuación entre el ciclo vital de la empresa y la gestión óptima en cada ciclo. A medida que transcurre el tiempo y se transforman las relaciones familiares, es posible que sea necesario modificar el estilo y las claves de gestión dado que aquello que funcionaba en un determinado momento del ciclo de vida, puede ser manifiestamente mejorable en otro momento.

Las empresas familiares extremeñas manifiestan resistencia a recurrir a la financiación externa y ajena para potenciar su crecimiento ya que suelen recurrir a la autofinanciación; la existencia de unas reservas considerables implica, en muchas ocasiones, un coste de oportunidad elevado en relación a la rentabilidad de los capitales propios. Esta actitud, de igual modo, imposibilita el crecimiento y capitalización de la empresa así como proyectos de envergadura relacionados con la internacionalización o con inversiones en I+D+i. La razón fundamental aducida por los empresarios familiares para evitar la financiación externa es la sensación de pérdida de control.

Podemos señalar otras cuestiones que afectan de manera negativa a la continuidad de la empresa familiar extremeña:

- Es posible que en algunas empresas familiares se produzca una confusión de patrimonios ya que si el excedente de tesorería empresarial se invierte en activos no afectos a la empresa, se incorporan al riesgo del negocio activo que no son empresariales y que, en realidad, constituyen ahorros del empresario.
- Estructura empresarial poco eficiente. Es quizá este el aspecto menos cuidado en gran parte de las empresas familiares; por una parte, en la época de inicio del negocio, si el crecimiento ha sido rápido, se generan estructuras poco eficientes y, por otra parte, la tendencia al “status quo” o inmovilismo, impide que se realicen cambios que son absolutamente necesarios para generar una estructura óptima.
- Escaso nivel de institucionalización, entendido como nivel de órganos de gobierno que posibilitan una gestión eficaz; en este sentido, el número de empresas familiares que posee Consejo de Familia y Comité de Dirección es reducido. Por otra parte, el número de empresas que posee protocolo familiar es considerablemente inferior a lo recomendado.
- Falta de profesionalización en la gestión, es decir, falta de contratación de profesionales externos expertos en su función y ajenos a la familia. No se trata de evitar que los puestos directivos sean ocupados por miembros de la familia, pero sí de que un miembro de la familia empresaria, por el mero hecho de serlo, ocupe un puesto directivo sin poseer las competencias adecuadas para ello. El objetivo es que cada puesto sea desempeñado por el mejor candidato posible; sea éste o no un miembro de la familia.
- Conflictos familiares por cuestiones tales como el relevo generacional, los conflictos entre accionistas activos y pasivos y las rivalidades por el liderazgo, pueden repercutir en la empresa y, en no pocas ocasiones, culminan con segregaciones de una misma unidad empresarial o con el cierre de la misma.
- La existencia de una determinada línea estratégica en el pasado y la ausencia de flexibilidad pueden convertirse en inconvenientes si se realizan prácticas obsoletas, se produce resistencia a las innovaciones y la empresa se encuentra escasamente profesionalizada.
- La ausencia de proactividad a la hora de abordar cuestiones complejas en las empresas familiares; si cuestiones del tipo relevo generacional, no son consideradas a tiempo, pueden devenir en situación de conflictos y enfrentamientos familiares que culminen con la pérdida del negocio familiar.
- Problemas de comunicación. Es esencial alcanzar un nivel adecuado de entendimiento y confianza entre los miembros de la empresa familiar; se pueden evitar graves problemas mediante el establecimiento de una dinámica adecuada de comunicación que, debe partir indiscutiblemente del compromiso voluntario de sus miembros.
- Problemas relativos a la propiedad, que pueden ser muy diversos en función de cómo sea la estructura de propiedad: empresa con un único fundador, empresa de hermanos o consorcio de primos.
- Problemas relativos a la gestión, mejora de la competitividad, internacionalización, es decir, los problemas que afrontan todas las empresas.
- Problemas relativos a la sucesión. No planificar la sucesión con la adecuada antelación puede suponer que, llegado el momento en que el líder deba ser sucedido, no haya ningún candidato adecuado; gestionar adecuadamente el proceso de sucesión no garantiza absolutamente la supervivencia de la empresa familiar pero sí es el primer

paso para evitar su desaparición tras el retiro, voluntario o por circunstancias fortuitas, del líder.

- Inexistencia de órganos de debate, de información, de resolución de conflictos y de decisión. Es fundamental, por tanto, la constitución de órganos como el Consejo de Familia que se convierta en el instrumento de planificación y decisión en relación a los valores, políticas y dirección futura de la empresa.

Con este trabajo original se ha avanzado en materia de sensibilización y reflexión sobre cuestiones esenciales a cerca de la desaparición de la empresa familiar en Extremadura, siendo por tanto necesario adoptar con la suficiente antelación medidas bien dirigidas para ayudar a reducir en un alto porcentaje los riesgos de desaparición de las empresas familiares extremeñas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AMAT, J. M. *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004.

BEEHR, T., DREXLER, J. y FAULKNER, S. Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 1997, vol. 18, nº 3, p. 297-312.

CABRERA, K. y MARTÍN, J. La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2010, vol. 19, nº 2, p. 111-128.

CABRERA, M. K. y GARCÍA, J. M. Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2000, vol. 6, p. 187-212.

CABRERA-SUÁREZ, K., SAÁ-PÉREZ, P. y GARCÍA-ALMEIDA, D. The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 2001, vol. 14, p. 37-48.

CARLOCK, R. S. y WARD, J. L. *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Bilbao: Ediciones Deusto, 2002.

CASILLAS, J. C. (Coord.). *Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar*. Documento de investigación nº 132, Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers, 2005.

CASILLAS, J., MORENO, A. y BARBERO, J. A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms. *Family Business Review*, 2010, vol. 23, nº 1, p. 27-44.

CHIRICO, F. Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Cases Studies. *International Small Business Journal*, 2008, vol. 26, p. 433-462.

CHIRICO, F. The Accumulation Process of Knowledge in Family Firms. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 2007, vol. 1, nº 1, p. 62-90.

CLAVER, E., RIENDA, L. y PERTUSA, E. M. Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, 2004, mayo-agosto, p. 229-257.

CLAVER, E., RIENDA, L. y QUER, D. El comportamiento de las Empresas Familiares y No Familiares en los Mercados Extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 2006, vol. 6, nº 2, p. 11-25.

DAVIS, P. Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 1983, verano, p. 47-56.

DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS". *Family Business Review*, 1991, vol. 4, nº 2, p. 149-10.

DYCK, B., MAUWS, M., STARKE, F.A. y MISCHKE, G.A. Passing the Baton. The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession, *Journal of Business Venturing*, 2002, vol. 17, p. 143-162.

ESADE. *Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos*. 2006.

FAHED-SREIH, J. y DJOUNDOURIAN, S. Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: an Exploratory Study. *Family Business Review*, 2006, vol. 19, p. 225-234.

FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 2005, vol. 18, p. 77-89.

FUENTES, J. *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Editorial Pirámide, 2007.

GALLO, M. A. y AMAT, J. M. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.

GALLO, M. A. y GARCÍA, C. Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, 1996, vol. 9, p. 45-59.

GALLO, M. A. y SVEEN, J. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 1991, vol. 4, nº 2, p. 181-190.

GALLO, M. A. y TOMASELLI, S. *Estructura y Contenido de los protocolos familiares*. En AMAT, J. M. y CORONA, J. F. (Coords.). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007, p. 81-90.

GALLO, M. A., ARIÑO, A., MÁÑEZ, I. y CAPPUYNS, K. *Internationalization Via Strategic Alliances in Family Businesses*. Working Paper nº 540. IESE Business School, 2004.



GALVE, C. Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz*, 2002, vol. 50, p. 129-152.

GORTÁZAR, C. Principales aspectos jurídicos y societarios del protocolo familiar. En AMAT, J. M. y CORONA, J. F. (Coords.). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007, p. 195-214.

GRAVES, C. y THOMAS, J. Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, 2008, vol. 21, p. 151-167.

HALL, A. y NORDQVIST, M. Professional Management in Family Business: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 2008, vol. 21, n° 1, p. 51-69.

HALL, A., MELIN, L. y NORDQVIST, M. Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 2001, vol. 14, p. 193-208.

IBRAHIM, A. B., SOUFAMI, K., POUTZIOURIS, P. y LAM, J. Qualities of an Effective Successor: the Role of Education and Training. *Education + Training*, 2004, vol. 46, n° 8/9, p. 474-480.

IBRAHIM, A. B., SOUFANI, K. y LAM, J. A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 2001, vol. 14, n° 3, p. 245-258.

KELLERMANS, F., EDDLESTON, K., BARNETT, T. y PEARSON, A. An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 2008, vol. 21, p. 1-14.

LANSBERG, I. S., PERROW, E. L. y ROGOLSKY, S. Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1988, vol. 1, p. 1-8.

LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D. y STEIER, L. P. Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, vol. 28, n° 4, p. 305-328.

LEACH, P. *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica, 1999.

LITZ, R. The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 1995, vol. 8, p. 71-81.

LÓPEZ-GRACIA, J. y SÁNCHEZ-ANDÚJAR, S. Financial Structure of the Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms. *Family Business Review*, 2007, vol. 20, n° 4, p. 269-287.

MARTÍNEZ, J. *Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia*. En AMAT, J. M. y CORONA, J. F. (Coords.). *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007, p. 61-70.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 1983, vol. 29, p. 770-791.

MITCHELL, R., MORSE, E. y SHARMA, P. The Transacting Cognitions of Nonfamily Employees in the Family Businesses Setting. *Journal of Business Venturing*, 2003, vol. 18, nº 4, p. 553-558.

NALDI, L., NORDQVIST, M., SJÖBERG, K. y WIKLUND, J. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 2007, vol. 23, p. 33-47.

NEUBAUER, F. y LANK, A. *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.

NORDQVIST, M., HABBERSHON, T. G. y MELIN, L. *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Entrepreneurial Orientation in Family Firms*. In LANDSTRÖM, H., SMALLBONE, D., CRIJNS, H. y LAVEREN, E. (Eds.). *Entrepreneurship, Sustainable Growth and Performance: Frontiers in European Entrepreneurship Research*. London: Edward Elgar, 2008, p. 93-116.

OKORO AFO, S. C. Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 1999, vol. 12, p. 147-158.

PÉREZ, M. J., BASCO, R., GARCÍA-TENORIO, J., GIMÉNEZ, J. y SÁNCHEZ, I. *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson, 2007.

PERTUSA, E. M. y RIENDA, L. Las relaciones de agencia y la gestión de la empresa familiar: revisión teórica de su eficacia y eficiencia frente a empresas no familiares. *Revista de Economía y Empresa*, 2003, vol. 20, nº 49, p. 67-78.

SAIZ ÁLVAREZ, J. M. Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 2009, vol. 42, p. 377-388.

SÁNCHEZ-CRESPO, A. J., BELLVER, A. y SÁNCHEZ, A. M. *La empresa familiar: manual para empresarios*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005.

SEDANO, L. “La internacionalización de la empresa familiar en la provincia de Alicante: Comparativa entre empresas”. *GeoGraphos*. [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL) de la Universidad de Alicante, 2 de febrero de 2013, vol. 4, nº 38, p. 138-170. <<http://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/lorena-sedano.pdf?noCache=1359910033601>>.

USSMAN, A. M. *Empresas Familiares: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar*. Lisboa: Ediciones Sílabo, 2004.

VV. AA. *Claves para la continuidad de la empresa familiar, Comunicación, aspectos económicos y jurídicos*. Oviedo-Gijón-Avilés: Federación Asturiana de Empresarios, 2006.

WARD, J. L. *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004.

WICKERT, A. y HERSCHEL, R. Knowledge-Management Issues for Smaller Business. *Journal of Knowledge Management*, 2001, vol. 5, n° 4, p. 329-337.

© Copyright Ascensión Barroso Martínez, 2014.

© Copyright *GeoGraphos*, 2014.



**GIECRYAL**  
GRUPO INTERDISCIPLINARIO DE  
ESTUDIOS CRÍTICOS Y DE AMÉRICA LATINA