



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de  
fin de máster

Características de la  
empresa familiar.  
Análisis de su  
importancia y  
supervivencia en Galicia.

Autor/a

ALBA GARCÍA GONZÁLEZ

Titor/a:

MARIA BERTA RIVERA  
CASTIÑEIRA

**Máster en Dirección e Administración de Empresas**

Ano 2021

# Resumen

Uno de los principales problemas de la empresa familiar es su supervivencia, dada la problemática que existe a la hora de planear la sucesión y diferentes políticas que garanticen su continuidad en el tiempo.

Teniendo en cuenta los conflictos que surgen en este tipo de organización, nacen diferentes teorías y estudios que pretenden corregir factores que afectan a su capacidad de supervivencia. Diferentes autores, tratan de comprenderla y crean diferentes herramientas de gestión que garantizan su buen funcionamiento.

Un análisis profundo de la empresa familiar, implica realizar una distinción de tres sistemas: la familia, la empresa y la propiedad. Estos tres sistemas, al inicio de la actividad de la organización, no se contemplan por separado. Sin embargo, con el paso del tiempo, se convierten en dilemas que progresarán de forma independiente e implicarán decisiones descentralizadas.

Mediante este trabajo fin de Máster, se procura explicar el funcionamiento de la empresa familiar para, posteriormente, realizar un estudio que nos permita conocer la capacidad de permanencia en el tiempo de este modelo de organizaciones. En concreto, para analizar esta capacidad de supervivencia, nos centraremos la Comunidad Autónoma, que es Galicia.

Palabras clave: empresa familiar, liderazgo, sucesión, protocolo familiar, continuidad empresarial.

## Abstract

One of the main problems of the family business is its survival, given the problems that exist when it comes to succession planning and different policies that guarantee its continuity over time.

Taking into account the conflicts that arise in this type of organisation, different theories and studies are born that aim to correct factors that affect its ability to survive. Different authors try to understand it and create different management tools that guarantee its good functioning.

An in-depth analysis of the family business involves making a distinction between three systems: the family, the company and ownership. At the beginning of the organisation's activity, these three systems are not considered separately. However, over time, they become dilemmas that will progress independently and involve decentralised decisions.

The aim of this Master's thesis is to explain the functioning of the family business in order to subsequently carry out a study that will allow us to find out the capacity of this model of organisation to remain in existence over time. Specifically, in order to analyse this capacity for survival, we will focus on the Autonomous Community of Galicia.

Keywords: family business, leadership, succession, family protocol, business continuity.

# Índice

<b>Características de la empresa familiar. Análisis de su importancia y supervivencia en Galicia.....</b>	<b>1</b>
1. Introducción.....	9
2. Desarrollo del trabajo .....	11
2.1 Definición de empresa familiar .....	11
2.2 Características de la empresa familiar: fortalezas y debilidades.....	14
2.2.1 Fortalezas .....	14
2.2.1.1 Compromiso con la organización .....	14
2.2.1.2 Continuidad en el tiempo .....	14
2.2.1.3 Cultura empresarial.....	15
2.2.2 Debilidades .....	16
2.2.2.1 Liderazgo y propiedad.....	16
2.2.2.2 Reticencia al cambio .....	17
2.2.2.3 Límites en la financiación.....	17
2.3 Roles en la empresa familiar .....	18
2.3.1 Modelo de los Tres Círculos.....	18
2.3.2 Modelo de los Cinco Círculos.....	24
2.4 La sucesión: el principal conflicto en la empresa familiar.....	25
2.4.1 Concepto de sucesión.....	26
2.4.2 Individuos que intervienen en el proceso de sucesión.....	27
2.4.3 El Protocolo Familiar .....	29
2.4.4 Fases durante el proceso de sucesión .....	30
2.4.5 Éxito en la planificación sucesoria.....	33
2.4.5.1 Aspectos relacionados con la organización.....	34
2.4.5.2 Aspectos relacionados con los grupos de interés.....	34
3. Estudio empírico.....	36

3.1	Supervivencia de las empresas .....	36
3.1.1	Supervivencia de las empresas familiares.....	37
3.2	Método de estudio y fuentes de datos empleadas.....	38
3.2.1	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos .....	39
3.2.2	Informe del Instituto de Empresa Familiar y base de datos Aldrán	41
3.3	Desarrollo del estudio. ....	42
3.3.1	Importancia de la empresa familiar en España y peso en la economía gallega.....	42
3.3.2	Supervivencia de las empresas gallegas.....	46
3.3.2.1	Datos extraídos de SABI.....	47
3.3.2.2	Tasa de mortalidad de las empresas gallegas. ....	51
4.	Conclusiones .....	60
5.	Bibliografía .....	62
	Anexo .....	68

# Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Modelo Tricircular de Tagiuri .....	19
Ilustración 2: Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997) .....	21
Ilustración 3: Modelo de los Cinco Círculos .....	24
Ilustración 4: Fases del proceso de sucesión en la empresa familiar .....	31

# Índice de gráficas

Gráfico 1: Evolución de las empresas gallegas durante los primeros años de crisis y en la actualidad.....	50
Gráfico 2: tasa de mortalidad por tramos de tamaño .....	55
Gráfico 3: mortalidad de las empresas familiares según el sector de actividad....	57

## Índice de tablas

Tabla 1: Roles en la empresa familiar.....	20
Tabla 2: Sectores suprimidos del concepto empresa no familiar .....	40
Tabla 3: distribución de empresas familiares y no familiares en las distintas Comunidades Autónomas .....	42
Tabla 4: VAB aportado por las empresas familiares y no familiares en Galicia....	44
Tabla 5: empleo que generan las empresas familiares y no familiares en Galicia	45
Tabla 6: Tipos de empresas en Galicia.....	49
Tabla 7: Evolución de la empresa gallega, en porcentaje, durante la crisis y la actualidad.....	50
Tabla 8: tasa de mortalidad empresas gallegas durante el periodo de crisis 2007 - 2013. ....	52
Tabla 9: tasa de mortalidad empresas gallegas tras el periodo de crisis 2013 - 2019. ....	52
Tabla 10: Mortalidad de empresas familiares y no familiares 2007- 2013 en España. ....	54
Tabla 11: número medio de empleados de las empresas que no han sobrevivido al periodo 2007- 2013.....	54
Tabla 12: fallecimiento de las 500 empresas de más y menos facturación. ....	56
Tabla 13: variación de empleos (2007-2010).....	58

# 1. Introducción

Recientemente, la empresa familiar ha despertado mucho interés en diferentes campos de estudio. Este modelo de empresas posee unas cualidades especiales que le otorgan cierta ventaja competitiva, por ser más cercanas al consumidor, más orientadas a la calidad y más activas dentro de una comunidad (Ibrahim, Angelidis, & Parsa, 2008). No obstante, también hemos de tener en cuenta las desventajas de las mismas ya que, usualmente, en la empresa familiar surgen una serie de conflictos que en el resto de las organizaciones no existen, como: confusiones entre los intereses de la familia y empresa, cultura conservadora de los fundadores, carencia de un plan de sucesión, entre otras Maseda García, et al. (2009).

En la obra de Chrisman, Chua, & Sharma (2005), se detalla que las empresas familiares son singulares por múltiples razones; una de ellas es el efecto que tiene la implicación de los miembros de una familia en la propiedad, en la gestión y en la sucesión generacional.

Aproximadamente, cada 30 o 25 años, se produce un cambio generacional. Este hecho nos permite conocer cuál es la generación en la que se encuentra la empresa. Ward (1994), calcula que, únicamente, el 30% de las empresas familiares subsiste tras la segunda generación y un 13% a la tercera. Cuando la empresa familiar consigue sobrevivir y llegar a la tercera generación, se encuentra en una etapa madura. En esta etapa, nacen otras formas de organización más complejas, como el consorcio de primos.

En esas generaciones tan avanzadas, es muy común que aparezcan diferentes contradicciones o conflictos entre la familia y empresa. Según la obra de Lansberg (1983), estos conflictos dificultan la dirección eficaz de los recursos humanos ya que, en muchas ocasiones, el gerente no toma decisiones éticas en cuanto a principios de contratación, evaluación y remuneración de los miembros de la familia que intervienen

en la empresa. Otro conflicto, muy común, se genera a raíz de la predilección que mantiene el gerente hacia determinados componentes de la familia. Por todos estos motivos, la empresa familiar desarrolla sus propios procedimientos de gobierno para disminuir el impacto de los problemas, a través de protocolos familiares o consejos de familia, que se vuelven imprescindibles cuando la empresa crece y alcanza un cierto volumen. Teniendo en cuenta que las empresas familiares poseen unas particularidades únicas que la diferencian del resto de empresas, hemos de destacar que sus órganos de gobierno también poseen ciertas singularidades específicas.

Por todo lo anteriormente tratado, el objetivo del presente trabajo se centrará analizar de forma teórica este tipo de empresas sus características y diferentes conflictos que surgen en ellas, como proceso de sucesión.

Por último, a partir de la base de datos de SABI, se realiza un análisis de la capacidad de supervivencia que tienen las empresas familiares, en Galicia, frente a otro tipo de organizaciones.

## 2. Desarrollo del trabajo

### 2.1 Definición de empresa familiar

La empresa familiar comienza a cobrar más importancia desde la década de los 80 (Gersik, 1994). A partir de ese momento, empiezan a surgir diferentes organizaciones que se comprometen con diferentes conceptos, vinculados a la empresa familiar, por ejemplo, Family Firm Institute, situado en Estados Unidos, o Family Business Network, en Europa. También se desarrollan conferencias en universidades y se crean revistas especializadas, como Family Business Review (Cabrera, 1998).

Aronoff & Ward (1995), se cuestionan si estas empresas son un modelo de organización del pasado, abocadas a la desaparición o, por el contrario, forman una estructura familiar interesante a imitar en el futuro. Por su parte, el Instituto de Empresa familiar afirma que la empresa familiar se ha de tener en cuenta en el futuro, por su capacidad para crear empleo, por su compromiso con sus trabajadores y clientes y por el talento que tienen para difundir la cultura familiar en la organización.

No existe una definición general o única acerca del concepto empresa familiar. De hecho, hallamos gran cantidad de definiciones, de las cuales, algunas tienen conceptos en común. Por ese motivo, a continuación, se recogen una serie de definiciones amparadas por autores relevantes en la materia:

- Para Davis (1983) “Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetas a una fuerte influencia por una, o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y, a veces, a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa. Esto establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad”.
- El autor Dyer (1986) afirma que “En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad, o la dirección, están influidas por una relación con una familia”
- Churchill & Hatten (1987) hablan, por su parte, de lo que se espera de una organización familiar, destacando que su factor más relevante, es que un miembro joven de la familia se responsabilice del control de la empresa, que está bajo el control de un miembro de más edad.
- Ward (1987) menciona que “la empresa familiar es aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control”.
- Para Handler (1989), la empresa familiar “es una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y dirección, vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva, así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional”.
- Lea (1993), recoge en su obra que: “una empresa familiar es una firma que pertenece a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador y emplear al otro conyugue, a otros parientes, o bien puede estar administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como una sociedad anónima, en la que una familia posee acciones suficientes para mantener su interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una

sola familia es propietaria de la organización, la opera, la administra o ejerce otra forma de control”.

- Taguiri & Davis (1994), relatan que las empresas familiares son aquellas “controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos”.
- Para Astrachan & Kolenko (1994), la empresa familiar es aquella en que “la propiedad es familiar en más de un 50% para las empresas privadas, o en un 10% para las públicas”. También consideran que para que una organización sea familiar, en ella, tienen que trabajar más de un individuo de la familia o, el líder, tiene que transferir la empresa a la siguiente generación de la familia.
- Sharma et al. (1997), definen la empresa familiar como “empresa dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y, quizás, perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia, o de un pequeño número de familias”.
- Según Corona & Téllez Roca (2011) “empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma y, todo ello, con el objetivo de dar continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia”.

A pesar de la falta de conformidad entre las diferentes definiciones encontradas, podemos apreciar que los autores coinciden en que la propiedad de estas organizaciones está en las manos de una familia implicada. Dicha propiedad, se traspa de generación en generación.

Wortman (1994) recalca, como carencia en este ámbito de estudio, la falta de una definición de empresa familiar admitida por los investigadores. Por ello, a lo largo

del informe, hablaremos de las peculiaridades que tienen este tipo de organizaciones. Las características que diferencian a la empresa familiar, de la convencional, residen en propiedades vinculadas al control, propiedad y gestión de esta (Maseda García, et al., 2009). A continuación, las estudiamos de forma más detallada.

## **2.2 Características de la empresa familiar: fortalezas y debilidades.**

### 2.2.1 Fortalezas

Según Leach (2002), la empresa familiar presenta ciertas ventajas competitivas, por el ambiente laboral que hay en la organización. Además, ya que se trabaja por un objetivo común y existe un sentimiento de pertenencia. Esto, se presenta como cualidades específicas y positivas, que podemos comprender como fortalezas y que resumimos algunas a continuación:

#### 2.2.1.1 Compromiso con la organización

Las personas que crean una organización familiar están más comprometidas con ellas que los trabajadores de empresas no familiares. Es tan alto su nivel de implicación en la empresa que pueden sentir pasión por ella (Cole & Johnson, 2007). Esta pasión familiar compartida, que nace a raíz del compromiso y la cual contribuye al éxito empresarial, hace que los miembros de la familia inviertan más tiempo y energía en el trabajo (Chiricho, 2008).

#### 2.2.1.2 Continuidad en el tiempo

Con una visión a largo plazo, la mayoría estas organizaciones, están pensadas para ser traspasadas a generaciones venideras, con la intención de que, la empresa, perdure en el tiempo y se conserven los valores empresariales adoptados en el momento de creación. La personalidad, la sensibilidad que mantienen con el entorno, la cautela financiera y la disposición que tienen para constituir vínculos con

terceros, forman parte de sus secretos para respaldar la supervivencia en el tiempo (Arie de Geus, 2001).

Si tenemos en cuenta una visión menos amplia, como el objetivo principal de estas organizaciones es la continuidad en el tiempo, la rentabilidad a corto plazo se convierte en un elemento de menor relevancia. Por ello, la reacción a ciclos económicos es menor y se invierte más tiempo en tomar las decisiones relativas a inversiones que en las empresas convencionales (Martí, 2016).

A pesar de que el objetivo principal de la empresa sea perdurar en el tiempo, en los relevos generacionales, suelen aflorar conflictos internos que dificultan esta intención de continuidad. Además de los conflictos generados a raíz de las sucesiones, también existen otras contrariedades que limitan su continuidad, como la falta de implicación de los administradores, mala gestión, poca supervisión o abandono de los valores y ética de la organización (Martí, 2016).

#### 2.2.1.3 Cultura empresarial

Otra peculiaridad de estas organizaciones es que, desde su inicio, se establecen ciertos valores que encaminan la empresa, como la autoridad, el liderazgo, pautas de actuación, etc.

Para Hall & Nordqvist (2008), la cultura de la empresa familiar es consecuencia de las pautas y valores que tiene el fundador de la organización. Estas pautas y valores se instauran en la empresa y en su historia, y se expresan en forma de pensamientos mediante los individuos de la familia. Por tanto, entendemos que la cultura de una empresa familiar radica en los valores y la ética de dicha familia. Lamentablemente, si la cultura familiar es demasiado estable, puede ser un inconveniente para la evolución y la adaptación de la empresa. En muchas ocasiones, los miembros de la familia y de la organización no se plantean cambiar la manera de proceder porque las cosas siempre se han hecho así y todo ha ido bien; convirtiéndose esta forma de actuar en una cultura tradicional. Esto dificulta la probabilidad de cambios y la

posibilidad de adoptar comportamientos emprendedores. Por la contra, si la cultura familiar no es tan tradicional y permite la flexibilidad, la creatividad y la compatibilidad con otros valores (como introducir nuevas tecnologías, conciliación de la vida laboral y familiar, tiempo libre, etc.) se pueden fortalecer las relaciones familiares y el rendimiento empresarial (Aronoff & Ward, *Preparing your family business for strategic change*, 1997).

Otra particularidad en la cultura de las empresas familiares es que, usualmente, solo la familia ocupa cargos directivos. La dirección mantiene un acentuado poder autocrático, que rechaza ciertas innovaciones o cambios, y donde no se contempla el cuestionamiento del mandato. Esto frena el desarrollo profesional o ascenso de otros miembros de la organización. Además, dado que el fundador impone la idea de continuidad, permite la incorporación de nuevas generaciones a la empresa; sin embargo, ignora sus recomendaciones y opiniones (Mucci & Tellería, 2003).

## 2.2.2 Debilidades

Igual que las características de las empresas familiares les permiten poseer ciertas ventajas que las diferencian del resto de organizaciones, también presentan desventajas por el mismo motivo; desventajas que podemos comprender como debilidades, al convertir las empresas en más vulnerables. A continuación, analizamos algún inconveniente de este tipo de organizaciones:

### 2.2.2.1 Liderazgo y propiedad

Cuando llega el momento del relevo generacional, es realmente preocupante si nadie de la empresa familiar está preparado para asumir el mando de la organización. Por ello, no se debe pensar que un sucesor tiene la capacidad suficiente para afrontar el puesto de la dirección, solo por ser miembro de la familia (Leach, 2002). A veces, se comete este

error por tener una lealtad muy fuerte hacia la familia, lo que puede suponer una debilidad de negocio (Lubatkin, Durand, & Ling, 2007).

#### 2.2.2.2 Reticencia al cambio

Las empresas familiares son reacias a cualquier cambio, ya que mantienen las mismas pautas de actuación a lo largo de los años, por los valores y la tradición que existe en la familia. Esto conlleva que tengan menos predisposición para aceptar cambios en la forma de proceder (Claver et al., 2008).

Por esto, la dirección estratégica de la compañía no debe de estar vinculada exclusivamente a la alta dirección, sino que, en ella, han de participar todos los miembros de la organización; incluyendo a las generaciones menos experimentadas en la empresa (Chiricho, 2008). Es decir, se debe permitir a los miembros de la organización tomar determinadas iniciativas y hacer recomendaciones. Para ello, se necesitan características actitudinales que son responsabilidad del gerente de la organización (Aronoff & Ward, *Preparing your family business for strategic change*, 1997).

#### 2.2.2.3 Límites en la financiación

La principal fuente de financiación de la empresa familiar es la autofinanciación y, usualmente, mantiene ratios de financiación bajos. La decisión de descartar financiación ajena revela, una vez más, el rechazo de las familias por incorporar agentes externos que puedan involucrarse en el control de su empresa. Por ello, cuando la organización necesita financiación, primero se recurre a los fondos propios, luego se opta por las instituciones financieras y, en último caso, se permitiría la entrada de inversores a la organización (Hernández - Liñares et al., 2011).

Lo ideal es que se encuentre un equilibrio entre el control de la familia sobre la empresa, y las posibilidades que brinda la financiación externa,

que permiten la expansión y el crecimiento empresarial (López-García & Sánchez Andújar, 2007).

Para la realización de este trabajo, se tienen en cuenta dos debilidades más: los conflictos emocionales que surgen por el solapamiento de empresa y familia, y los problemas de sucesión, que nacen cuando la empresa pasa a manos de la siguiente generación, con su correspondiente cambio de liderazgo. Dada la extensión y la amplia bibliografía que existe para estos dos inconvenientes, serán tratados por separado más adelante.

## **2.3 Roles en la empresa familiar**

Una vez hemos comprendido el concepto de empresa familiar y las peculiaridades de este tipo de empresas, para profundizar más a fondo en el tema, explicaremos la composición y la estructura de estas a través de diferentes modelos.

### **2.3.1 Modelo de los Tres Círculos**

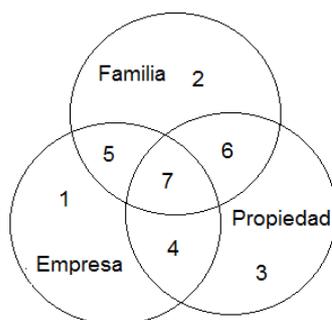
El *Modelo de los Tres Círculos*, desarrollado por Tagiuri & Davis en 1982, en la Universidad de Harvard. Actualmente, conforma una teoría de estudio sobre la empresa familiar. Estos autores, entienden la empresa familiar como una organización en la que se encuentran enlazados tres sistemas fundamentales: la familia, la empresa y la propiedad.

El modelo ha sido uno de los más utilizados para explicar diferentes realidades que pueden suceder en relación con los tres sistemas que hemos comentado. Los tres círculos que componen el modelo, analizan las relaciones personales que conforman una empresa familiar y que hacen necesario el estudio de todos los roles que los individuos pueden ejercer en la misma (Corona, Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos, 2011).

En la figura 1, podemos observar que cada círculo simboliza un conjunto de personas con peculiaridades relacionadas con la empresa familiar y, las intersecciones de los círculos, muestran a un conjunto de personas que se

pueden agrupar dos o tres peculiaridades que recoge el modelo. De este modo, comprendemos como se sobreponen los tres sistemas familia, propiedad y empresa, y cuál es la situación de cada miembro.

Ilustración 1: Modelo Tricircular de Tagiuri



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1982)

De este modo, determinamos que: el círculo de la familia está formado por todos los individuos de un grupo familiar; el círculo de la empresa lo conforman los trabajadores de la misma, que reciben un salario a cambio del trabajo que realizan; y el círculo de la propiedad, encuadra a las personas que tienen acciones o participaciones sociales dentro de la empresa.

Basándonos en la figura 1, observamos que las personas relacionadas con la empresa familiar pueden ubicarse en una de las siete divisiones que se forman al sobreponerse los tres círculos. Cuando un individuo tenga tan solo un vínculo con un sector de la empresa, se ubicará en las divisiones más externas del círculo, es decir, en los sectores 1, 2 o 3. Si tiene más de un vínculo con la empresa, se ubicará en uno de los sectores sobrepuestos, 4, 5, 6 y 7.

A continuación, mostramos una tabla donde se detallan los roles de cada miembro en la empresa familiar.

Tabla 1: Roles en la empresa familiar

Posición	Rol en la empresa
1	Individuos que trabajan en la empresa.
2	Miembros de la familia que no trabajan en la empresa ni son propietarios
3	Propietarios que no trabajan en la empresa
4	Propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa
5	Miembros de la familia que trabajan en la empresa
6	Propietarios que son miembros de la familia pero que no trabajan en la empresa
7	Propietarios que son miembros de la familia y trabajan en la empresa

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de los Tres Círculos

El modelo desarrollado por Davis y Tagiuri (1982), proporciona a la familia información sobre el vínculo de las relaciones y la dependencia que estas tienen entre sí. De esta forma, la familia puede comprender mejor sus necesidades y expectativas. Por tanto, es muy importante tener presente todo lo que conlleva formar parte de una empresa familiar; en concreto, las influencias entre los tres y el poder o repercusión de ciertas decisiones. Es decir, cualquier acto llevado a cabo por cualquiera de los subconjuntos, repercutirá en el resto (Taberner, 2014).

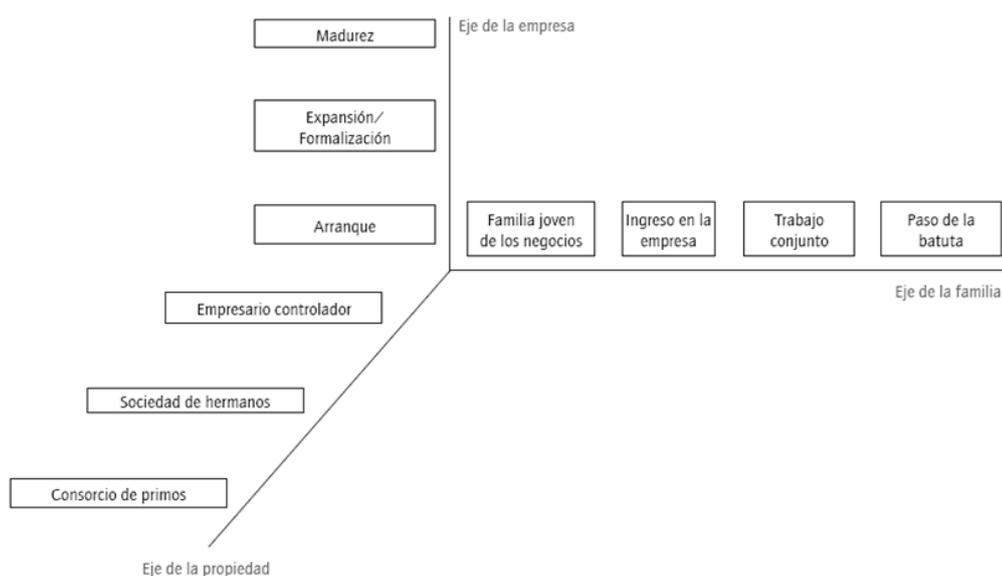
Más adelante, Gersick et al., (1997) amplían el estudio del modelo de los Tres Círculos para destacar las peculiaridades y relaciones que surgen entre la empresa y los tres sistemas que la conforman.

El Modelo de los Tres Círculos muestra las distintas perspectivas que tienen los individuos en función del sector en el que se encuentren y la descripción se hace en un momento determinado del tiempo. Por ello, si al modelo se le incorpora la variable del tiempo, se alcanza una nueva perspectiva del

crecimiento de la organización. El tiempo explica como los individuos de los sectores se cambian de unos a otros, durante el paso de los años, debido a matrimonios, separaciones, nacimientos o muertes, entre otros. Por todo ello, Gersick et al (1997) desarrollan el Modelo Evolutivo Tridimensional, que explica las evoluciones de los tres conjuntos y las etapas por las que atraviesan añadiendo esta variable, el tiempo.

A continuación, mostramos una imagen del Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997), en donde observamos los conjuntos familia, propiedad y empresa, teniendo en cuenta las fases que atraviesa con el paso del tiempo.

Ilustración 2: Modelo Tridimensional de Gersick et al. (1997)



Fuente: Gersick et al. (1997)

Si reparamos en el progreso de los ejes, comprobamos que surgen acontecimientos importantes simultáneamente en cada conjunto. Basándonos en la figura 2 y en Pérez (2012), vamos a desarrollar los tres ejes de forma más detallada.

- EJE DE LA PROPIEDAD.

En este eje podemos observar cómo, con el paso de los años, las acciones o participaciones societarias se transmiten de generación en generación. En el momento de creación, hay un fundador o dos; al final, la empresa cuenta con conjunto de accionistas. Cuanto más se avanza en las generaciones, mayores son los conflictos que surgen en la organización.

1. Empresario controlador: Es el fundador o fundadores de la organización. Aunque existan otros accionistas en la empresa, solo uno actúa como propietario. El objetivo de esta primera generación es obtener clientes y capital, escoger sistema de propiedad para garantizar la continuidad empresarial, etc.
2. Sociedad de hermanos: Varios hermanos heredan la empresa de sus padres, los fundadores, y tienen la propiedad de la misma. La preocupación de esta generación es distribuir el control y definir las funciones de todos los hermanos (incluidos los que no son propietarios), mantener los clientes, el capital, etc.
3. Consorcio de primos: Los propietarios de la empresa, es decir los accionistas, son primos. Hay muchos accionistas que no son empleados de la empresa. El objetivo de la tercera generación es administrar la organización, esquivando los conflictos y las diferencias.

- EJE DE LA FAMILIA

1. Familia joven de negocios: Los adultos son menores de 35 años y pueden tener hijos pequeños. La intención es formar una organización con el cónyuge para tomar conjuntamente decisiones relacionadas con el trabajo, la familia, etc.

2. Ingreso de la familia al negocio: Los fundadores se encuentran entre los 35 y los 50 años y, sus hijos, están en edad de incorporarse al mercado laboral.
3. Trabajo conjunto: La generación de los padres se comprende entre los 50 y 65 años. Los hijos, se encuentran entre los 30 y 45 años. La intención, en esta etapa, es promover o impulsar la colaboración y la comunicación entre las dos generaciones, manejar de forma eficiente los conflictos, etc.
4. Traspaso de la batuta o del mando: Los fundadores tienen más de 65 años y abandonan la empresa familiar. Se elige un nuevo sucesor para liderar la compañía.

- EJE DE LA EMPRESA

1. Arranque: Nace la organización con una estructura informal, siendo el fundador el centro de esta. Se diseñan los negocios en los que va a participar y se entra en el mercado, con ayuda de financiación, si es necesario.
2. Expansión: La organización, progresivamente, se vuelve más funcional y profesional. Se han creado más líneas de negocio o se ofertan más productos, por lo que es necesario una planeación estratégica y políticas empresariales.
3. Madurez: La empresa ya es estable y su crecimiento se estanca. La dirección se concentra en varios gerentes. Se reestructura la estrategia de la empresa y se asientan las políticas y procedimientos de esta.

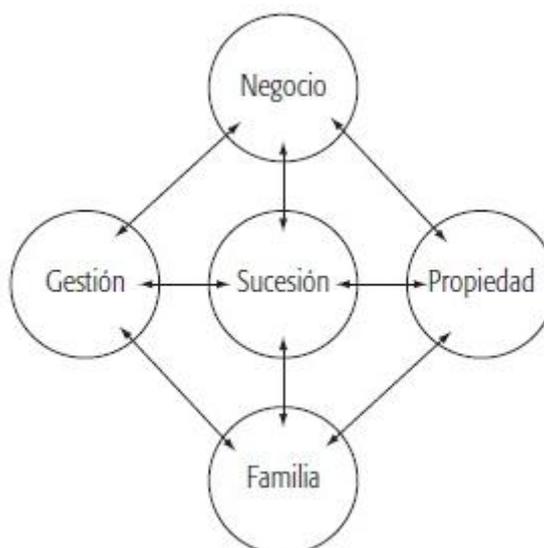
Tal y como recogen los autores Gersik et al (1997), el modelo no es apto para todas las empresas familiares, sino que se altera para mostrar sus características dinámicas. Los sectores que representan los diferentes ámbitos

de las empresas familiares nos proporcionan una perspectiva provechosa para entender el proceso de sucesión.

### 2.3.2 Modelo de los Cinco Círculos

Para profundizar en el análisis anterior, nos apoyaremos con un Modelo que lo complementa, el *Modelo de los Cinco Círculos*, propuesto por Amat (2004). El Modelo, no tiene mucho más que añadir al anterior, simplemente, contempla más conceptos. En este caso, el conjunto que recogía a la empresa se divide en dos: negocio y gestión. Por otra parte, cabe destacar que se le añade un quinto conjunto, no contemplado en el modelo anterior y de suma relevancia; la sucesión, que anteriormente hemos calificado como una debilidad de la empresa familiar.

Ilustración 3: Modelo de los Cinco Círculos



Fuente: Amat (2004)

Teniendo en cuenta que familia, propiedad y empresa o negocio, son términos que hemos definido en el modelo anterior, nos centraremos, ahora, en analizar la gestión y la sucesión, según Hernández - Liñares, et al. (2011).

- **Gestión:** abarca cuestiones vinculadas a la administración de los diferentes recursos que componen la empresa, bien sean materiales, humanos, etc. Para gestionar una organización ha de contemplarse un plan de recursos humanos que recoja promoción, planes de carrera y remuneración, teniendo en cuenta el mercado y la eficacia del personal. De este modo, se conseguirá un mayor grado de profesionalización.
- **Sucesión:** Es uno de los problemas más conflictivos que caracterizan a este tipo de organizaciones, por ser un proceso clave para garantizar la continuidad empresarial. Por ello, se ha de poner especial atención a la conducta del líder ante la idea de su retiro, la relación que este tiene con los individuos que puedan sucederle y la planificación de este complejo suceso.

Este último proceso, es de gran complejidad dentro de una empresa familiar. Por eso, vamos a desarrollarlo detalladamente en el siguiente punto.

#### **2.4 La sucesión: el principal conflicto en la empresa familiar.**

Como hemos observado en los puntos anteriores, la empresa familiar está coartada por la forma en la que una familia se implica en la empresa, lo que puede originar presión y disputas familiares, al combinarse sentimientos emotivos y empresariales.

Lo normal es que en una organización predominen las decisiones racionales. Sin embargo, el carácter familiar de estas organizaciones hace que se acentúen las emociones a la hora de tomar ciertas determinaciones, razón que influye en los resultados y en la productividad empresarial. Cuando un problema es lo suficientemente relevante para originar una disputa familiar, y entorpece la gestión empresarial, puede ocasionar la disolución de la organización, si no se gestiona de forma correcta. Otro conflicto que puede disolver la organización, y quizás el de mayor relevancia, es el proceso de sucesión. En este proceso están involucrados muchos miembros de la familia y de la empresa. El principal objetivo de este proceso es traspasar la gestión y la propiedad del negocio a la siguiente generación.

#### 2.4.1 Concepto de sucesión

Un acontecimiento relevante, en la vida de una empresa, es el cambio de dirección. En la empresa familiar, el sucesor que enfrente el puesto de líder tiene que ser plenamente competente para poder dirigir la empresa. Por un lado, la nueva generación debe de tener intereses comunes para que evitar conflictos y la disolución empresarial; por otro, la dirección debe saber adaptarse a los cambios y a las necesidades de la organización (Amat, 2004).

Como comentábamos en la introducción del trabajo, según Ward (1994), se calcula que únicamente el 30% de las empresas familiares subsiste tras la segunda generación y un 13% a la tercera. Cuando la empresa familiar alcanza la tercera generación, conocida como el consorcio de primos, ya existen en la empresa muchas ramas familiares, lo que provoca que los objetivos empresariales disten entre los miembros de la organización.

Es común que, cuando un líder tiene que abandonar la gerencia de la empresa, no haya una persona con las capacidades suficientes para sustituirle en el puesto, para transmitir la cultura o para continuar con la tradición familiar. A pesar de ello, normalmente, la persona elegida para liderar la organización es seleccionada por la familia de forma desinteresada, sin tener en cuenta el límite de sus competencias. Colocar a dedo a miembros de la familia en puestos directivos frena las capacidades, aptitudes e ingenio que podrían desenvolverse dentro la empresa (Galve & Salas, 2003).

Esta forma de proceder puede ocasionar ciertos problemas con el resto de los trabajadores de la empresa, ya que tienen los conocimientos y la formación necesaria para ocupar los mejores puestos dentro de la empresa. Además, esta falta de profesionalidad mostrará una mala imagen, haciendo que personal directivo altamente cualificado descarte la organización (Sharma et al., 1997).

Las teorías que estudian la sucesión en las empresas familiares, aseguran que este proceso comienza antes de que un individuo de nueva generación encabece la organización y termina cuando el líder se retira (Cadieux et al. 2002).

#### 2.4.2 Individuos que intervienen en el proceso de sucesión

La sucesión, es una decisión complicada de tomar en una organización de carácter familiar, porque implica a muchos miembros de la empresa, como hemos comentado anteriormente, bien sean familiares o trabajadores. Es usual que los miembros implicados adopten una conducta diferente ante esta situación y tengan diferentes opiniones sobre ella. Según Cabecera-Suarez (1998), en función del puesto que cada uno de estos miembros ocupa en la empresa, se pueden dividir en:

- Predecesor: es el último líder de la organización.

Para este individuo, el proceso de sucesión puede ser especialmente emotivo si es el creador de la empresa y su deseo es que, esta, perdure en el tiempo. A veces este sentimiento hace que el predecesor no actúe correctamente, porque no es capaz de entender que es el momento de abandonar la organización, y no prepara adecuadamente a los miembros que quedan trabajando en la empresa. Por tanto, es conveniente que líder transfiera todos sus conocimientos a la nueva generación, ya que su ayuda es esencial para la continuidad y el buen funcionamiento empresarial (Danco, Beyond survival, 1992).

- Sucesor: será el próximo líder de la organización.

Esta persona debe de ser ayudada por su predecesor y admitida por el resto de los individuos de la empresa. Si es partícipe de las decisiones empresariales, existe una buena comunicación y está implicado en la organización, se sentirá complacido (Handler, 1989).

- Cónyuge: pareja sentimental del líder. En muchas ocasiones, puede ser el padre/madre del sucesor.

Aunque no participe directamente en la empresa, tiene función es relevante por su influencia con la familia (Gallo, 1990). Cuando el líder de la empresa ha de abandonarla por causa mayor, o muere de forma inesperada, es el cónyuge quién asume su puesto, bien sea por obligación hasta que se produzca el relevo familiar o por cuestiones económicas. A veces, resulta que el cónyuge tiene competencias para asumir el cargo y, este, le produce agrado. Es entonces cuando el relevo temporal se vuelve permanente (Nelton, 1991).

- Trabajadores de la empresa, no familiares:

Los trabajadores con más años de experiencia en la empresa temen ante el relevo generacional, pues tienen una buena relación con el líder actual (Lansberg I. , 1988). En algunos casos es tal su predilección por el actual líder que influyen negativamente en el proceso de sucesión, porque rechazan a la nueva generación e, incluso, puede intentar ocupar el puesto que queda vacante (Beckhard, et al., 1988).

Una vez hemos comprendido el concepto de sucesión y las personas de la empresa que participan en el proceso, vamos a profundizar más en este complejo proceso.

Para garantizar que, tras el relevo generacional, no se disuelva la organización, hay que programar minuciosamente los aspectos vinculados a las relaciones empresariales y familiares; así como, aspectos referentes a la estructura y gobierno de la empresa. De esta forma, se deberán proyectar las relaciones familiares a futuro y planificar la integración a la empresa de nuevos familiares, desarrollando un proceso de consenso familiar para eludir disputas que puedan surgir. La intención de este consenso es elaborar un código de conducta empresarial, que será firmado por los familiares y se denomina Protocolo Familiar (Ceja, 2008).

Según Galve (2002): “el solapamiento institucional entre la familia y la empresa genera conflictos específicos en la empresa familiar, cuya solución requiere la implantación de ciertos instrumentos y órganos exclusivos de la empresa familiar”. Por este motivo, a continuación, hablaremos del protocolo familiar como herramienta para solucionar determinados conflictos, como el de la sucesión.

### 2.4.3 El Protocolo Familiar

El protocolo familiar es un instrumento eficiente para normalizar ciertos conflictos que se puedan originar tras el ingreso de nuevos familiares a la empresa, para garantizar la continuidad y el relevo generacional, etc.

Podemos definir protocolo familiar como un conjunto de normas a seguir para respaldar la continuidad de la empresa familiar, que es firmado por los miembros de la familia y resuelve problemas que puedan derivar de las relaciones familiares y empresariales (Rodríguez & Rodríguez, 2005).

Según Rodríguez & Rodríguez (2005), podemos distinguir tres etapas para la creación del protocolo familiar.

- Primera: En esta fase tiene lugar el debate. Los componentes de la familia deben meditar cuales son los aspectos que pueden desencadenar un futuro problema y deben, también, intercambiar pareceres.
- Segunda: Esta es la etapa en la cual se establecen pactos, tras obtener unos acuerdos mínimos sobre las cuestiones abordadas. Estos pactos se van incorporando en un primer borrador del protocolo.
- Tercera: En la última fase, se exponen los temas tratados en el primer borrador y se procede a formalizarlo, si es aprobado por los miembros de la familia. Asimismo, se redactarán los

documentos legales correspondientes para amparar la efectividad jurídica del protocolo.

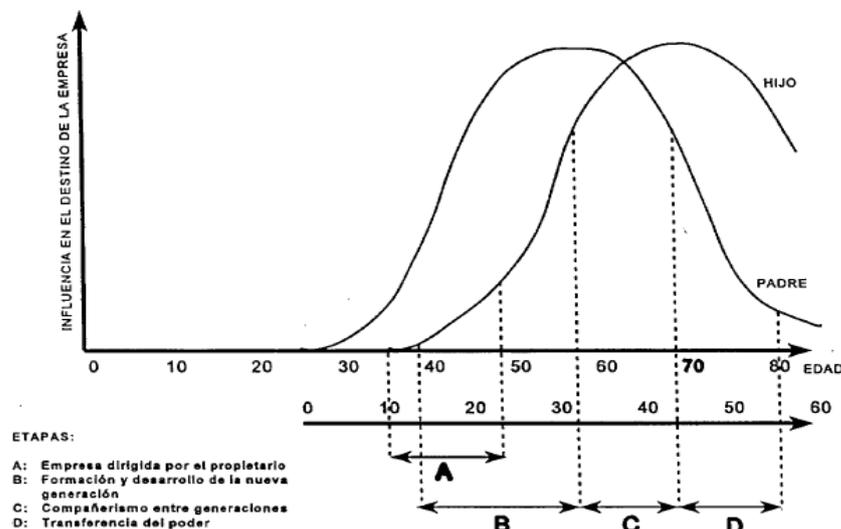
Cabe destacar que no existen unas pautas concretas para la redacción del protocolo familiar; es decir, cada familia incorporará al documento lo que considere oportuno, según sus necesidades. Es por ello que cada protocolo familiar, es diferente y se adapta a las características de cada familia y empresa (Rodríguez & Rodríguez, 2007).

Cuando la empresa familiar está en una etapa temprana, no tiene objeto la elaboración del protocolo familiar. Esto se debe a que en la organización no hay suficientes ramas familiares como para que se genere un conflicto. Sin embargo, cuando la empresa se encuentra en una etapa madura, el protocolo familiar empieza a cobrar relevancia. Es interesante que las familias integren en la empresa una cultura comunicativa que se recoja en el protocolo, de este modo, aseguran la continuidad del negocio. Sabiendo que es muy importante la redacción del protocolo en determinadas empresas, existen fundadores reacios a instaurarlo, por temor a que se originen conflictos mayores durante las etapas de debate (Rodríguez & Rodríguez, 2007).

#### 2.4.4 Fases durante el proceso de sucesión

Durante el proceso de sucesión podemos distinguir varias etapas, tal y como se contempla en la siguiente gráfica, extraída de la obra de Churchill & Hatten (1987).

Ilustración 4: Fases del proceso de sucesión en la empresa familiar



Fuente: Churchill & Hatten (1987)

Según los autores, las fases en las cuales se puede dividir el proceso de sucesión son las siguientes:

- A) Empresa dirigida por el propietario: esta fase abarca desde el momento en el que se crea la empresa, hasta que el predecesor es sustituido por otro componente de la familia. Mientras que esto no suceda, la organización no obtendrá la calificación de empresa familiar.

El fundador es quién se encarga de realizar las cuestiones relacionadas con la gestión diaria ya que, en muchos casos, es el único trabajador de la empresa. Si existen más individuos trabajando de la misma generación, reparten las labores de gestión y comparten la propiedad. Esto sucede en organizaciones que acaban de formarse, o se encuentran en la primera generación, y los individuos aún no tienen un rol concreto (Cabecera-Suarez, 1998).

La gestión concentrada en una, o dos personas, es usual en las organizaciones familiares, independientemente de la generación en la que se encuentren (Handler, 1989).

- B) Formación y desarrollo de la nueva generación: esta fase se inicia cuando el fundador incorpora un individuo de la siguiente generación para que aprenda el funcionamiento del negocio. Es común que comience desde abajo, desarrollando labores de poca relevancia y sin cooperar en la toma de decisiones (Longenecken & Schoen, 1978).
- C) Compañerismo entre generaciones: el miembro de la familia, de la nueva generación, que entra a ayudar al gerente se convierte en el futuro heredero del negocio, el sucesor. Este individuo coopera con el gerente con la intención de asegurar el traspaso de obligaciones y deberes. Por su lado, el predecesor, se limita a sumir funciones de supervisión y control (Stravrou, 1998).

En esta etapa es clave la colaboración del líder con su sucesor, y la aptitud que tenga este para traspasarle su entendimiento y sus responsabilidades. Es común que el rol de ambos se solape. De este modo, el líder promueve a su sucesor como próximo directivo y, poco a poco, va alcanzando el reconocimiento del resto de miembros de la empresa (Cabecera-Suarez, 1998).

- D) Transferencia de poder: En esta fase el predecesor abandona la empresa y, su sucesor, toma el mando de la organización, asumiendo toda responsabilidad y la propiedad de esta. La antigua generación también se comienza a retirar y modera su colaboración en la empresa (Churchill & Hatten, 1987).

El fundador adopta un rol de asesor, quedando al margen de la empresa e interviniendo, únicamente, cuando sus sucesores lo reclaman (Handler, 1989).

Cuando el fundador se jubila, puede darse el caso de que los resultados de la empresa varíen. Sin embargo, según ciertos autores como Zajac (1990), no hay una teoría concreta acerca de los nuevos resultados de la organización en relación con la sucesión. Otros autores, como Carrol (1984), se inclinan por un mayor grado de fracaso cuando el líder abandona la organización.

#### 2.4.5 Éxito en la planificación sucesoria.

Es indispensable saber que el proceso de sucesión de una empresa familiar puede ser efectuado con éxito o, por el contrario, fracasar. No obstante, resulta complicado determinar cuáles son los factores de éxito porque los autores que estudian el proceso de sucesión lo enfocan desde diferentes perspectivas.

Muchos de estos autores, ligan el éxito del relevo generacional a la supervivencia o a la continuidad de la organización en propiedad de la familia (Poza, 1995; Danco, 1980). En concreto, Barach, et al., (1988) aseguran que “la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio”; otros como Handler (1989), aseguran que el éxito del proceso sucesorio viene determinado por las competencias que tenga el sucesor familiar para tomar el puesto de líder y asumir el rol de mandato. Longenecken & Schoen (1978), añaden, además, que el nuevo líder ha de ser independiente del predecesor. Es decir, la sucesión sería positiva cuando el predecesor abandona la empresa y el nuevo líder es capaz de dirigir la organización sin interrupciones (Aronoff & Ward, 1991). Por su parte, Goldberg, (1991) cree que un relevo generacional eficiente ocurre cuando se traspasa la propiedad, el control y la dirección estratégica empresarial, desde el predecesor al sucesor.

Teniendo en cuenta la información anterior, podemos deducir que no hay unanimidad entre los diferentes autores para determinar si un proceso de sucesión se lleva a cabo con éxito, o resulta un fracaso. Por ello, Dyer (1986),

destaca la complejidad existente para distinguir una sucesión de éxito o fracaso, ya que algunas organizaciones alcanzan un relevo generacional exitoso, desde una perspectiva empresarial. Sin embargo, la familia, puede considerarla un fracaso si se rompen los vínculos familiares, y a la inversa. De esta forma, el autor concluye que para que el traspaso de la organización no fracase, hay que lograr una armonía entre las relaciones familiares y los beneficios empresariales.

La obra de Kesner & Seborá (1994), nos ayuda a comprender más este proceso. Estos autores distinguen entre aspectos relacionados con la organización y sus grupos de interés, para definir el éxito. Los primeros, estarían relacionados con los resultados y la estrategia empresarial; los segundos, sobre las consecuencias sobre los miembros de la familia y empleados no familiares. A continuación, detallamos estos dos aspectos que podemos distinguir para definir el éxito en el relevo generacional:

#### 2.4.5.1 Aspectos relacionados con la organización

Como hemos mencionado, algunos autores vinculan el éxito en el proceso de sucesión a las consecuencias positivas sobre la eficacia o resultados de la organización. Pero, para medir cómo de eficiente es la organización, existen diferentes discusiones al respecto, algunos autores se basan en el crecimiento de las ventas (Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1989), otros tienen en cuenta, también, el aumento de beneficios, rentabilidad y productividad (Lea, 1993) y, por último, hay autores que tienen en cuenta todo lo anterior y, además, la creación de empleo (Dyer, 1986; Astrachan & Kolenko, 1994).

#### 2.4.5.2 Aspectos relacionados con los grupos de interés

Teniendo en cuenta todas las cualidades especiales de la empresa familiar, relacionadas con los vínculos afectivos y emocionales que mantienen los diferentes miembros de la familia, no sería razonable contemplar, únicamente, los resultados de la empresa para determinar si el proceso de sucesión se llevó a cabo de forma exitosa.

De este modo, Stempler (1988), define como sucesión de éxito cuando todos los miembros de la familia y de la empresa, implicados en este proceso, discernen el proceso como adecuado, sin que existan conflictos de ninguna clase. Además, todos los miembros implicados entienden que la familia, la organización, los trabajadores, el predecesor y el sucesor quedaron en un buen lugar con el plan de sucesión. En la misma línea se mantiene Dyer (1986), cuando afirma que, tras la sucesión, es importante mantener la armonía familiar. Esta armonía puede medirse empleando diferentes pautas como la capacidad para solventar conflictos, la buena relación familiar, el nivel de satisfacción de las necesidades familiares, etc.

La sucesión exitosa es un elemento clave para la continuidad de la organización. No obstante, hay múltiples factores que influyen en la capacidad de supervivencia de las empresas familiares. Por ello, a continuación, vamos a realizar un estudio empírico para comprobar si este modelo de organización tiene una tasa de mortalidad diferente a la del resto de empresas.

## 3. Estudio empírico

### 3.1 Supervivencia de las empresas

Geroski (1995), afirma que la supervivencia de las empresas está condicionada a la edad de las mismas y al tamaño. En cuanto a la edad, es usual que las empresas de creación más reciente, en un sector y periodo determinado, tengan una tasa de supervivencia menor (Mata & Portugal, 1994). Es decir, las nuevas empresas precisan más experiencia para evolucionar y generar competencias que le posibiliten sobrevivir. En cuanto al tamaño, según Esteve- Perez & Mañez-Castillejo (2008), es una variable explicativa por los siguientes motivos:

- Las pequeñas empresas están menos diversificadas que las de mayor tamaño, esto aumenta el riesgo de muerte empresarial si se dan condiciones adversas.
- Las grandes empresas tienen mayor facilidad para hacer un aumento de capital, lo que permite que se posicionen en mejores puestos, al ser capaces de contratar a personal cualificado o al poder hacer frente a las condiciones fiscales, sin ningún tipo de problema económico.
- La edad y tamaño de las empresas se asocian a las desigualdades en eficacia, que provienen de la experiencia, tecnología de producción, habilidad directiva, etc.

No obstante, otros autores no tienen la misma percepción. Li & Hambling (2003), en su obra desarrollada para examinar la supervivencia de las organizaciones en Reino Unido durante el periodo 1980-2000, determinaron que en los estudios empíricos el tamaño no es una causa que condicione la supervivencia.

Por otro lado, Audrestch (1991), asegura que la tasa de mortalidad de las empresas no es la misma en todos los sectores de la actividad económica. El nacimiento o muerte de una empresa, se define por el desequilibrio de los niveles tecnológicos, por el sistema organizativo que siga la empresa y por la fluidez que exista de información entre las empresas del sector.

### 3.1.1 Supervivencia de las empresas familiares

Las empresas familiares, confrontan adversidades para continuar con la actividad empresarial. Repetidamente, la supervivencia de estas ha estado ligada con el tamaño de las mismas (Galve & Salas, 2003). Tampoco es fácil soportar que las necesidades empresariales disten, en ocasiones, de las necesidades familiares.

Las empresas familiares tienen un gran peso en la economía de los países, en concreto, en España, representan el 80 % de las empresas (Neubauer & Lank, 1999). Además, el Instituto de la Empresa Familiar afirma que este tipo de empresas genera dos tercios del PIB, en nuestro país.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, la supervivencia de las empresas familiares es un aspecto de suma relevancia para el impacto de economía de un territorio y por su capacidad para generar empleo. Por todo ello, diferentes autores se aventuran a estudiar la supervivencia de la empresa familiar, en diferentes periodos y lugares del mundo (Ward, 1987; Gallo, 1995; Briere 1991). Si examinamos las obras de los anteriores autores, podemos determinar que las empresas familiares tienen una baja probabilidad de sobrevivir durante un largo periodo de tiempo.

Neubauer & Lank (1999), determinan que, aproximadamente, entre el 67 y el 75 % de las empresas familiares fracasan o son vendidas por la familia en la primera generación. Únicamente, entre un 5 y un 15 % de las empresas son familiares a partir de la tercera generación. En concreto, en España, Gallo (1995), realiza un estudio similar. En él, examina la tasa de la supervivencia de las 1000 empresas familiares españolas de mayor tamaño, durante el periodo

1972-1992. Tras el estudio, determina que la tasa de supervivencia de estas es de un 27,3%.

Galve & Salas (2003), afirman que el interés sobre el dominio de la empresa familiar coarta su desarrollo, ya que determinados planes empresariales necesitan gran profesionalización de sus trabajadores, fuentes de financiación ajenas y un gran gobierno de gestión. Todo ello implicaría que se incorporasen a la organización personas ajenas a la familia; proceso que al fundador le transmitiría una impresión de pérdida de control.

Son muy pocos los estudios empíricos que tratan la supervivencia de estas empresas. “La escasez solo resulta comprensible por la inexistencia de los datos que recojan la naturaleza familiar de las empresas a lo largo de los años” (Iturrioz, et al., 2009). Por ello, el objetivo de este estudio, es la analizar la supervivencia de la empresa familiar, frente a las empresas no familiares, en la Comunidad Autónoma de Galicia, durante los años 2007 a 2019.

### **3.2 Método de estudio y fuentes de datos empleadas.**

En este apartado vamos a identificar los aspectos concernientes al método de estudio de la supervivencia de la empresa familiar, en Galicia, desarrollando dicho método y explicando las fuentes empleadas para el análisis.

Los primeros estudios relativos a la longevidad de las empresas se realizaron examinando y relacionando información sobre empresas existentes, durante un periodo de tiempo concreto. Esta misma estrategia de investigación se trasladó al estudio de la supervivencia de la empresa familiar, obteniendo conclusiones distintas (Galve & Salas, 2003).

Con el paso del tiempo, Gallo (1995), que realiza el único estudio de la supervivencia de la empresa familiar española, abandona la estrategia de centrar el estudio durante un periodo de tiempo concreto y lo realiza durante un periodo continuo de tiempo.

Pero, independientemente de la estrategia empleada para esta tipología de estudio, cabe siempre destacar el obstáculo primordial, que es la falta de informes que alberguen datos del progreso particular de las empresas españolas. Prácticamente, todos los informes relativos a información industrial emplean como base de datos para extraer información datos de la Encuesta Industrial del Instituto nacional de Estadística y el Registro de Establecimientos Industriales del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (Segarra, 2002).

No obstante, para realizar estudios acerca de la empresa familiar, no se dispone de una base de datos públicos, que nos facilite información acerca de este tipo de organizaciones y sobre su continuidad en el tiempo. De este modo, para la realización de este estudio empírico, se emplean las siguientes fuentes de información: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, Ardán y datos del Instituto de la Empresa familiar.

### 3.2.1 Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

El estudio de supervivencia de las empresas familiares gallegas comienza extrayendo datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, en adelante SABI, con la intención de extraer una muestra de empresa familiares activas en Galicia.

SABI es una base de datos que contiene información financiera de las empresas españolas, desde el año 1990, y permite hacer búsquedas de empresas mediante la aplicación de determinados filtros.

Esta base de datos, no distingue entre empresa familiar y no familiar. Para hacer esta distinción “es necesario partir de un concepto adecuado de empresa, que nos permita, posteriormente, poder comparar ambas tipologías y asegurarnos de que las diferencias detectadas obedecen a una diferencia real, y no a otros hechos que nada tienen que ver con el objeto de la investigación” (Rojo Ramírez, et al., 2011).

Una vez hemos entendido la necesidad de realizar una buena búsqueda, se establecen una serie de filtros que nos ayudan a hacer el cribado de

empresas. En primer lugar, han de seleccionarse las empresas activas, con la intención de descartar las que están ya extinguidas, disueltas o en un proceso concursal. Luego, es necesario descartar empresas con forma jurídica que no sean capitalistas. De este modo, se deben excluir de la búsqueda cooperativas, asociaciones, etc., que no se encuentren dentro del ámbito familiar. En este caso, se seleccionan las sociedades de tipo anónima y limitada (Rojo Ramírez, et al., 2011).

Asimismo, se han de descartar por razones de actividad, empleando el CNAE 2009, las empresas que aparecen reflejadas en la siguiente tabla

Tabla 2: Sectores suprimidos del concepto empresa no familiar

<b>Código CNAE 2009</b>	<b>Descripción</b>
64	Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones
65	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria
66	Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los reaseguros
84	Administración pública y defensa; Seguridad Social Obligatoria
94	Actividades asociativas
97	Actividades de hogares como empleadores de personal doméstico.
98	Actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
99	Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

Fuente: Rojo Ramírez, et al., (2011)

Usualmente, tampoco se tienen en cuenta las microempresas porque, entre otros motivos, tienen tasas elevadas de nacimientos y muertes (Maseda

García, et al., 2009). Por ello, hemos seleccionado aquellas empresas con 10 o más empleados y con una facturación superior a los 2 millones de euros anuales.

Otro filtro interesante a aplicar sería el indicador de independencia que establece SABI. Este indicador de independencia clasifica las empresas atendiendo a cuatro niveles: A, B, C y D. El A, significa que la empresa es independiente, no depende de otras. El B, C o D, son niveles empresariales que nos indican que la organización es dependiente, en la cual una empresa o persona, posee más del 25 % de las acciones. Teniendo en cuenta esto, aplicar el nivel B, C o D al filtro, junto con los criterios de cribaje anteriores, nos aproxima a la población de empresas familiares (Rojo Ramírez, et al., 2011).

No obstante, la aplicación de filtros no es suficiente, si no que la última fase de la búsqueda consiste en realizar un trabajo manual, descartando empresas que el filtro no ha considerado, como organismos públicos, multinacionales, etc.

### 3.2.2 Informe del Instituto de Empresa Familiar y base de datos Aldrán

El Instituto de Empresa Familiar en España, nos proporciona datos nacionales sobre las empresas familiares y no familiares. Concretamente, facilitan información sobre el empleo y el Valor Agregado Bruto (VAB) que generan estas organizaciones; información que introduce la investigación que vamos a efectuar en el siguiente apartado.

Para profundizar más en esta investigación, también se ha extraído información de la base de datos de Ardán, que es un servicio de información empresarial desarrollado desde el Departamento de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo. El examen de diferentes informes de esta base de datos, nos permite conocer la situación económica de las empresas gallegas, de la evolución económica de las mismas y la cantidad de personas que emplean.

### 3.3 Desarrollo del estudio.

#### 3.3.1 Importancia de la empresa familiar en España y peso en la economía gallega.

Como hemos comentado anteriormente, las empresas familiares suponen un elevado porcentaje del mundo empresarial. Según el Instituto Familiar de España (2015), diferentes estudios demuestran que este tipo de empresas tienen gran peso en la economía, tanto a nivel autonómico, como nacional, como en el exterior.

Para apoyar esta afirmación, nos basaremos en un estudio del Instituto de Empresa Familiar (2015), en donde se concluye que la empresa familiar supone el 88,8% de las empresas españolas, según datos recogidos en 2013. En la siguiente tabla, podemos comprobar cómo se distribuye la empresa familiar en España.

Tabla 3: distribución de empresas familiares y no familiares en las distintas Comunidades Autónomas

Comunidad	Familiares	No Familiares	Total	Porcentaje
Andalucía	154.936	13.719	168.655	91,9%
Aragón	28.091	3.970	32.061	87,6%
Asturias	17.654	1.732	19.386	91,1%
Baleares	29.946	4.682	34.628	86,5%
C. Valenciana	132.032	12.873	144.905	91,1%
Canarias	48.344	5.677	54.021	89,5%
Cantabria	5.322	455	5.777	92,1%
Castilla-La Mancha	43.477	2.612	46.089	94,3%
Castilla y León	27.279	2.941	30.220	90,3%

Cataluña	207.793	34.888	242.681	85,6%
Extremadura	16.069	1.500	17.569	91,5%
Galicia	62.900	5.178	68.078	92,4%
La Rioja	6.443	860	7.303	88,2%
Madrid	215.146	36.138	251.284	85,6%
Murcia	30.907	2.511	33.418	92,5%
Navarra	13.047	2.104	15.151	86,1%
País Vasco	42.557	7.858	50.415	84,4%
ESPAÑA	1.084.617	137.024	1.221.641	88,8%

Fuente: Instituto de la empresa familiar (2015)

Los porcentajes de empresa familiar por Comunidad Autónoma, varían entre el 84,4% del País Vasco hasta el 94,3% de Castilla y La Mancha. Según el Instituto de Empresa familiar (2015) la variación “probablemente sea debido a la diferente estructura sectorial y tamaño de la población empresarial en las diferentes zonas”.

Si reparamos en la tabla, apreciamos que Galicia cuenta con un porcentaje de empresas familiares del 92.4 %, lo que sitúa a la comunidad gallega como la tercera de España que cuenta, en porcentaje, con una participación mayor de empresas familiares en su economía. No obstante, todas las Comunidades Autónomas tienen un valor de porcentaje superior al 85%, lo que nos aclara la cantidad de organizaciones de este tipo que existe en España.

Una vez determinado el número de empresas familiares y no familiares que hay en las diferentes Comunidades Autónomas, se puede realizar una valoración de la importancia que tienen estas en la economía nacional. Para ello, se emplea el indicador VAB, que calcula el valor económico originado por las organizaciones. Este valor, resulta de la diferencia entre producción de bienes y servicios y el consumo intermedio.

El Instituto de Empresa Familiar (2015), mediante datos recogidos de SABI y DIRCE (Directorio Central de Empresas), determina que el VAB de empresas familiares en España, según datos existentes en 2013, es del 57,1 %. Dicho VAB, hace referencia, únicamente, a las modalidades jurídicas Sociedad Anónima y Limitada pues, en el apartado anterior, aclaramos que para filtrar datos de SABI referentes a empresa familiar, se descartaban el resto de formas jurídicas.

No obstante, el Instituto de Empresa Familiar (2015), considera que sobre el VAB general influyen, enormemente, las empresas de gran tamaño. Por ello, para corregir esta desviación, en el VAB global, se eliminan de la muestra las 500 empresas que tienen mayor facturación (outliers), bien sean familiares o no, para obtener una segunda estimación. Aunque estas empresas solo suponen un 0,4 %, de las analizadas por el Instituto de Empresa Familiar (2015), su omisión se traduciría en que el VAB de las empresas familiares crecería un 8.9 % hasta situarse en un 66%. Ese crecimiento viene determinado porque las pequeñas empresas son las que más aportan al VAB privado.

Pasando de datos generales a particulares, a continuación, se muestra una tabla con el VAB aportado por las empresas en Galicia.

Tabla 4: VAB aportado por las empresas familiares y no familiares en Galicia

	VAB EF total	VAB EnF total	VAB total	Porcentaje
Galicia	17.851.890	3.140.886	20.992.776	85%

Fuente: elaboración propia en base a Instituto de la Empresa Familiar (2015)

Nota:

\*EF: empresa familiar

\*EnF: empresa no familiar

En este caso, Galicia, es la Comunidad Autónoma con mayor porcentaje de VAB en España. De este modo, y teniendo en cuenta que el VAB uno de principales agregados macroeconómicos, podemos determinar que las empresas familiares tienen un gran peso en la economía gallega. No obstante, para secundar la afirmación anterior, también tendremos en cuenta la capacidad que tiene la empresa familiar gallega para generar empleo. Seguidamente, se muestra una tabla con datos de empleo.

Tabla 5: empleo que generan las empresas familiares y no familiares en Galicia

	Empleo EF total	Empleo EnF total	Empleo total	Porcentaje
Galicia	394.083	62.604	456.687	86,3%

Fuente: elaboración propia en base a Instituto de la Empresa Familiar (2015)

Nota:

\*EF: empresa familiar

\*EnF: empresa no familiar

El porcentaje, que no dista mucho del que resulta analizando el VAB, es otra muestra de la importancia económica de la empresa familiar en Galicia. Igual que en el caso anterior, Galicia se sitúa en el primer puesto, siendo la Comunidad Autónoma en donde más empleo generan las empresas familiares, situándose por encima de la media nacional, que representa el 66.7 %, según datos recogidos en 2013 por el Instituto de Empresa Familiar en España (2015).

Una vez hemos comprendido la relevancia que tiene la empresa familiar en la Comunidad Autónoma de Galicia, ahora, vamos a centrarnos en

un aspecto más concreto: la supervivencia de estas organizaciones en Galicia.

### 3.3.2 Supervivencia de las empresas gallegas.

Tras los datos expuestos anteriormente, que fueron extraídos con información del año 2013, pudimos contemplar que, en esa época, las empresas familiares en Galicia representaban el 92.4 % del total. En otras palabras, en 2013, prácticamente todas las empresas gallegas eran familiares.

Teniendo en cuenta los conflictos que ocurren en las organizaciones familiares, como el problema de sucesión, en este apartado del estudio nos planteamos si estas empresas tienen capacidad de supervivencia.

Según la base de datos Ardán (2019), que recoge datos de empresas del año 2015, la mortalidad anual media de las empresas gallegas es de un 11.6%. Cabe destacar que, dentro de ese porcentaje, hacen una distinción entre empresas grandes y pequeñas, llegando a la conclusión de que la mortalidad media anual de las grandes empresas de Galicia es un 0.4 %; porcentaje notablemente inferior que el anterior. Dicho de otra manera, la tasa de supervivencia de las empresas grandes es cuatro veces mayor que la media de las empresas medianas y treinta veces mayor que las pequeñas (Ardán, 2019).

En concreto, Ardán (2019), hace un seguimiento de las 50 mayores empresas de Galicia, desde del 1993 al 2018, y determina que el 90 % de ellas sobreviven, es decir, 45 empresas.

Basándonos en que, como hemos comentado antes, el 92.4 % de las empresas en Galicia, en 2013, eran familiares, podemos hacernos una idea de las tasas de supervivencia de las mismas.

No obstante, para precisar y actualizar las investigaciones existentes en cuanto a supervivencia empresarial, vamos a realizar un estudio basado en datos extraídos de SABI, que desarrollaremos en el siguiente apartado.

### 3.3.2.1 Datos extraídos de SABI

Basándonos en la obra de Rojo Ramírez, et al., (2011) y, aplicando la teoría sobre el cribado de empresas familiares en la base de datos SABI, obtenemos una lista de empresas que se aproximan a las familiares.

Desafortunadamente, como hemos comentado con anterioridad, SABI no dispone de filtros exactos para reconocer la empresa de tipo familiar. Es por ello que, antes de comenzar a trabajar la muestra, hemos de revisar la lista de empresas, una por una, para eliminar, manualmente, aquellas que no tienen la consideración de familiar.

Examinando la muestra obtenida, detectamos que SABI no descarta ciertas empresas como: clubes de fútbol, concesionarias de autopistas, etc. Por este motivo, tuvimos que eliminar de la muestra un total de 10 empresas, las cuales se detallan en el anexo 1.

Para estudiar la capacidad de supervivencia, se analiza la muestra de empresas familiares en distintos periodos: en el año 2007, en el 2013 y en el 2019. El motivo de la elección de estos años radica en la siguiente razón:

- Desde el año 2007 al 2013, las empresas españolas atraviesan una coyuntura económica, vinculada a la crisis del momento. El año 2007, es justo antes de que esta se inicie y el 2013, cuando se aprecian índices de recuperación (Instituto de Empresa Familiar, 2015). Por ello, es interesante analizar el número de empresas familiares gallegas que consigue superar este revés.

- El año 2019, es un año relevante a incorporar para tener cifras de la actualidad. Sin embargo, es posible que muchas empresas no hayan aún depositado las cuentas de ese año, pues tienen margen de tiempo para hacerlo. De este modo, hemos considerado el año 2019 para hacer, únicamente, el recuento de las empresas familiares y no familiares que estaban dadas de alta en ese momento. Pero, para hacer un análisis de las empresas que han sobrevivido a la crisis y al periodo de recuperación de la misma, no podemos contemplar ese año porque necesitamos datos de facturación y número de empleados, que muchas empresas aún no han incorporado a la base de datos. Entonces, si tuviésemos en cuenta el año 2019 para ese análisis estaríamos generando un sesgo en la muestra. Por ello, para el estudio de continuidad empresarial, analizaremos los años 2007, 2013 y 2017. Ya que, en este último año, todas las empresas deberían haber depositado sus cuentas anuales.

A continuación, se elabora una tabla, según los datos obtenidos en SABI. Esta tabla nos permite conocer el número de empresas gallegas, familiares y no familiares, para el periodo estudiado.

Cabe destacar que, para la elaboración de la misma, la muestra de empresas no familiares se ha extraído aplicando los siguientes criterios, con la intención de hacer una comparación, lo más acertada posible, a la muestra de empresas familiares estudiadas.

- Se seleccionan empresas activas.
- Con sede en Galicia.
- Con un número mínimo de 10 empleados y un importe neto de la cifra de ventas superior a los 2 millones de euros.

Tabla 6: Tipos de empresas en Galicia

<b>Año</b>	<b>Empresas Familiares</b>	<b>Empresas no Familiares</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>2007</b>	2316	341	2657	87 %
<b>2013</b>	2003	332	2335	86%
<b>2019</b>	2772	484	3256	85%

Fuente: elaboración propia en base a datos de SABI

Los datos que obtenemos demuestran que la mayoría de las empresas en Galicia son de carácter familiar, en 2007, 2013 y 2019; con un porcentaje igual o superior al 85 %. Curiosamente, observamos que, a lo largo del periodo estudiado, el porcentaje de empresas familiares cae del 87 al 85 %.

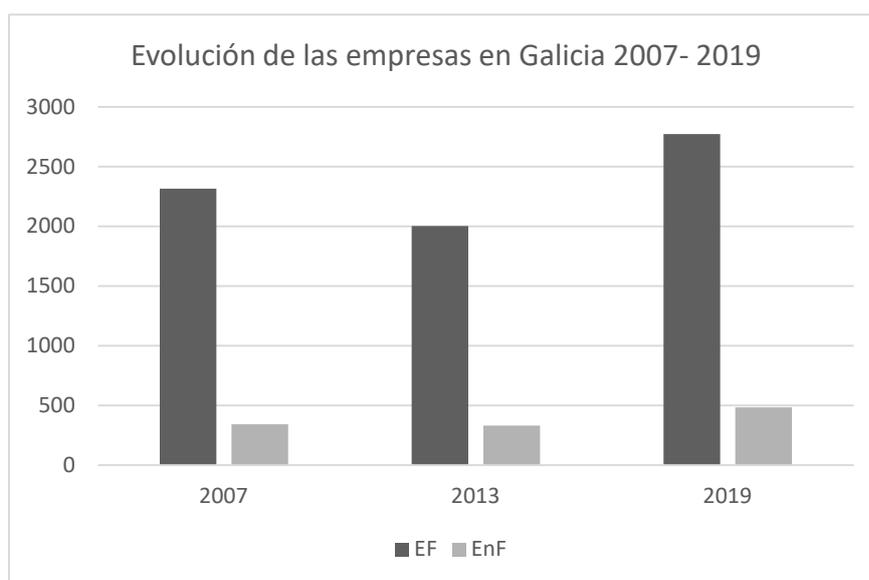
Si volvemos atrás y comparamos estos porcentajes con los que nos proporciona el Instituto de Empresa Familiar (2015), podemos observar que, estos, son ligeramente inferiores. En concreto, los datos del Instituto de Empresa Familiar (2015), que nos facilitaban información sobre empresas en el año 2013, afirmaban que este tipo de empresas en Galicia representaba un 92.4 %; frente al 86% que se saca con información de SABI. Esta diferencia, seguramente sea debida a que, como en SABI no podemos aplicar filtros concretos para buscar empresas familiares, es posible que algunas se pierdan durante la búsqueda.

Una vez hemos contemplado que la empresa familiar, en Galicia, tiene una gran presencia vamos a comprobar cuantas empresas, familiares y no familiares, se han creado y han desaparecido, durante los años 2007, 2013 y 2019.

En la tabla 6, del tipo de empresas gallegas estudiadas, observamos como el número de empresas desciende tras la crisis. En 2013, hay 322

empresas menos que antes de iniciarse la recesión económica. Si reparamos en la cifra de empresas familiares y no familiares, por separado, vemos que mueren más empresas familiares que no familiares. Pero hay que tener en cuenta que las empresas familiares son superiores, en número, a las convencionales.

*Gráfico 1: Evolución de las empresas gallegas durante los primeros años de crisis y en la actualidad.*



Fuente: elaboración propia en base a datos de SABI

Tabla 7: Evolución de la empresa gallega, en porcentaje, durante la crisis y la actualidad

	EF	EnF
2007 - 2013	-13.5 %	-2.6%
2013 - 2019	38.4 %	45,8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SABI

Los resultados que obtenemos ponen de manifiesto que muchas empresas han desaparecido con la crisis económica. Tal y como podemos ver en la tabla, en el periodo de la recesión, desaparecen un 13.5 % de las empresas familiares y un 2.6% de las no familiares. Estos porcentajes se recuperan notablemente en los siguientes años, en donde podemos ver como la tasa de nacimiento de empresas no familiares es superior a las familiares.

No obstante, estos datos no nos aportan una información precisa sobre cuáles fueron las empresas que se perdieron durante estos años y sobre cuáles son las características de las mismas. Por ello, a continuación, haremos una estimación más precisa acerca de la tasa de mortalidad de las empresas en general, para conocer cuáles han sobrevivido a la crisis económica más importante de las últimas décadas, en Galicia. Pero, tal y como hemos explicado al principio de este apartado, estudiaremos la continuidad empresarial para los años 2007, 2013 y 2017; pues, del año 2019, solo podemos conocer qué empresas estaban activas y desconocemos datos de facturación de las mismas, lo que dificulta el proceso de investigación.

### 3.3.2.2 Tasa de mortalidad de las empresas gallegas.

Partiendo de la muestra de empresas familiares que estaban activas en 2007, vamos a estudiar cuáles de ellas continuaron operando y cuáles han desaparecido en la actualidad. Además, a esa muestra, le aplicaremos un nuevo filtro que descarte las empresas creadas a partir del 01/01/2006, con la intención de hacer un estudio que no contemple la tasa de mortalidad de aquellas organizaciones de nueva creación, sin ninguna experiencia en su sector.

Tras ese nuevo filtro, que se sumaba a los anteriores<sup>1</sup>, se obtuvo una muestra a estudiar de 2223 empresas familiares, de las que obtuvimos diferentes conclusiones.

Muchas de las empresas observadas en la muestra mueren tras la crisis económica. Curiosamente, si nos paramos a analizar los datos con detalle, se observa que la tasa de mortalidad es superior cuando la economía comenzó a recuperarse. Es decir, desaparecieron más empresas familiares durante el periodo de recuperación, que durante la crisis. En total, han desaparecido 37 empresas familiares, con experiencia en el sector, en el periodo 2007 – 2017. En las siguientes tablas, se refleja la tasa de mortalidad en los periodos analizados.

Tabla 8: tasa de mortalidad empresas gallegas durante el periodo de crisis 2007 - 2013.

<b>Empresas activas en 2007</b>	<b>Empresas activas en 2013</b>	<b>Tasa de mortalidad</b>
<b>2223</b>	2212	0.49%

Fuente: elaboración propia en base a datos de SABI

Tabla 9: tasa de mortalidad empresas gallegas tras el periodo de crisis 2013 - 2017.

<b>Empresas activas en 2013</b>	<b>Empresas activas en 2017</b>	<b>Tasa de mortalidad</b>
<b>2212</b>	2186	1.22 %

Fuente: elaboración propia en base a datos de SABI

<sup>1</sup> A modo de recordatorio: la muestra contemplaba empresas activas, con la forma jurídica SA y SL, con más de diez empleados, una facturación superior a 2 millones de euros, con indicador de independencia B, C y D y se descartaban los CNAE 64, 65, 66, 84, 94, 97, 98, 99.

Este último análisis, arroja datos diferentes al anterior. Esto, se debe a que en esta muestra se han descartado las empresas de nueva creación. Por lo tanto, en las dos últimas tablas se demuestra que la tasa de decesos es inferior, durante el periodo de crisis, para las empresas familiares que están asentadas en el sector.

La baja tasa de decesos manifiesta que las empresas familiares, con experiencia en el sector, lucharon por mantener la organización viva a pesar del deterioro que, seguramente, sufrieron sus ingresos durante la recesión económica.

Si analizamos los datos, en conjunto con los anteriores, observamos que desaparecen 26 empresas familiares en el periodo 2013 – 2017. Sin embargo, en la tabla de evolución de la empresa gallega, en porcentaje, vemos que nacen muchas empresas nuevas, tanto familiares como no familiares.

Que desaparezcan más empresas, en el último periodo, puede ser producto de una mala gestión empresarial durante la crisis económica. El resultado de la gestión de una crisis refleja en el proceso de recuperación. Por ello, es de suma relevancia tomar ventaja y anticiparse a los posibles cambios que surjan tras la recesión. Han de crearse planes de actuación para afrontar esos nuevos cambios, lo que permitirá a las organizaciones salir airoso de la crisis (Rivera, 2020).

En la tabla 7, de la evolución de la empresa gallega durante el periodo de crisis, observamos que se perdieron más empresas familiares que no familiares. Estos datos concuerdan con los proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar (2015), que asegura que casi el 92 % de las empresas españolas que se perdieron durante la crisis eran familiares.

Tabla 10: Mortalidad de empresas familiares y no familiares 2007- 2013 en España.

Tipo de empresa	Activas en 2007	No activas en 2013	% de empresas que desaparecen
<b>Familiares</b>	94.384	17.268	18,3%
<b>No familiares</b>	23.491	1.554	6,6%

Fuente: Instituto de Empresa Familiar (2015)

Las cifras confirman que la tasa de mortalidad de las empresas familiares (18 %), es aproximadamente el triple que la de las empresas no familiares.

El Instituto de Empresa Familiar (2015), también afirma que fuentes estadísticas como DIRCE o EUROSTAT demuestran que la empresa familiar tiene una tasa de mortalidad mayor que las empresas no familiares. Esta tasa de mortalidad puede ser debida a la menor dimensión que caracteriza estas compañías. En concreto, se destaca que las empresas con menos de 25 empleados tienen una tasa de mortalidad del 17,9%; frente al 13% que tienen las empresas de 100 o más trabajadores.

Para comparar la afirmación anterior con la muestra que hemos trabajado en SABI, obtenemos los siguientes datos en relación al número de empleados:

*Tabla 11: número medio de empleados de las empresas familiares que no han sobrevivido al periodo 2007- 2017.*

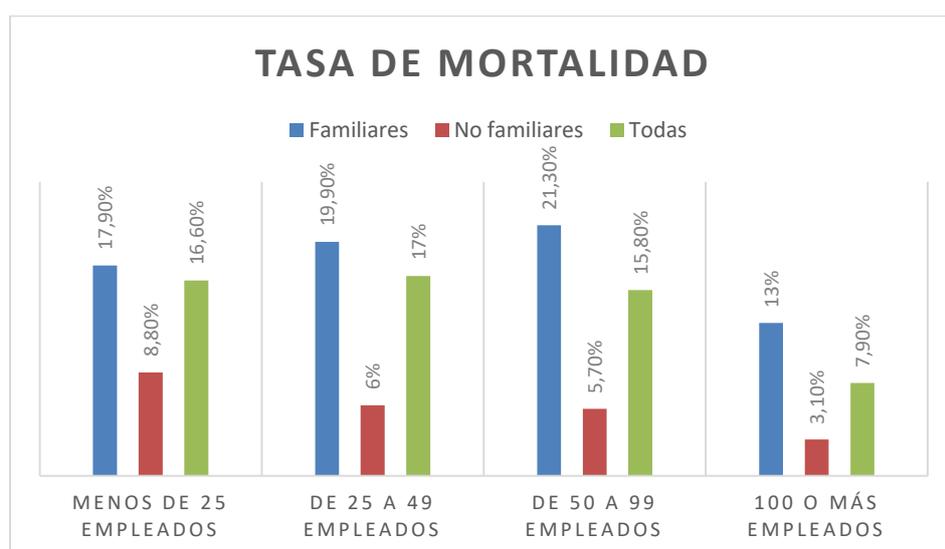
Periodo de desaparición	Número medio de empleados de empresas que murieron
2007 – 2013	20
2013 – 2019	38
<b>PROMEDIO DEL TOTAL</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SABI

Como podemos observar, las empresas que han desaparecido de la población tienen una media de 33 trabajadores, lo que nos permite deducir que tienen más probabilidad de supervivencia, aquellas con mayor número de empleados.

Por los estudios del Instituto de Empresa Familiar (2015), y los datos que extrapolamos de SABI, comprendemos que la tasa de mortalidad de las empresas familiares disminuye cuando el número de empleados está entre 50 y 100 trabajadores.

Gráfico 2: tasa de mortalidad por tramos de tamaño durante 2007- 2013



Fuente: Instituto de empresa familiar (2015)

Es decir, la tasa de mortalidad puede vincularse al tamaño empresarial. Por ello, para apoyar esta afirmación, vamos a analizar las 500 empresas de mayor facturación y las restantes (dentro de la muestra de 2223 empresas), para observar si la facturación, junto con la cantidad de empleados, influye en la supervivencia de la empresa familiar. A continuación, mostramos una tabla con los resultados obtenidos.

Tabla 12: tasa de mortalidad de las 500 empresas de mayor facturación.

	<b>500 empresas de mayor facturación en 2007</b>	<b>Porcentaje de empresas perdidas</b>
<b>Cantidad de empresas que desaparecieron en el periodo 2007 - 2013</b>	0	0 %
<b>Cantidad de empresas que desaparecieron en el periodo 2013 - 2019</b>	4	18,81 %
<b>TOTAL</b>	4	10,81 %

Fuente: elaboración propia en base a SABI

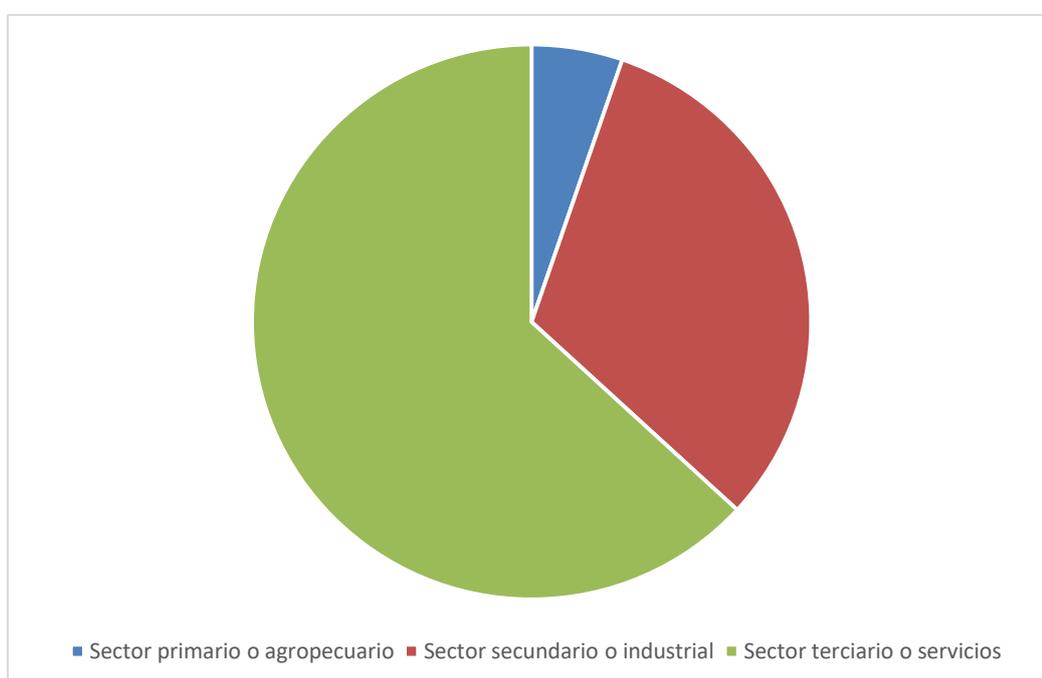
Es decir, de las 37 empresas que se perdieron durante el periodo 2007 – 2017, tan solo un 10,81 % fueron las 500 empresas que tenían mayor facturación en 2007. Esto nos permite deducir que, efectivamente, el tamaño de la organización familiar tiene vinculación con la supervivencia; es decir, a mayor número de empleados y a mayor facturación, la empresa familiar tiene más probabilidades de continuar operando en el tiempo.

Por último, y para cerrar este estudio, es conveniente realizar una investigación para conocer si, de las 37 empresas familiares que se perdieron, hay ciertos sectores con mayor mortalidad.

El Instituto de Empresa Familiar (2015), reconoce que existe “disparidad sectorial en cuanto al peso entre empresas familiares y no familiares”. Concretamente, las empresas familiares tienden a ser más numerosas, con un peso superior a la media, en los sectores primario y secundario

(exceptuando actividades relacionadas con suministros), construcción, comercio y hostelería. En el resto de sectores, su peso está en la media esperada, exceptuando en actividades relacionadas con el ocio, los servicios financieros y seguros, por eso hemos descartado esas actividades en la muestra.

Gráfico 3: mortalidad de las empresas familiares según el sector de actividad



Fuente: Elaboración propia en base a datos de SABI.

Efectivamente, el gráfico demuestra que el sector más castigado por la crisis es el sector terciario o servicios. Es decir, el 63,2 % de las empresas que se perdieron, pertenecían a ese sector.

Esta conclusión es contraria a la que proponen Peña Sánchez, et al. (2013), cuando hacen un análisis del impacto de la crisis por sectores de la actividad económica. En su obra, investigaron acerca de la variación de empleos desde 2007 hasta 2010, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13: variación de empleos (2007-2010)

Región	Agr. y pesca	Agua y energía	Indust.	Constr.	Serv. Priv.	Serv. Púb.	Total
Galicia	-16.669	5.958	-26.276	-36.093	-4.751	11.169	-66.662

Fuente: Peña Sanchez, et al. (2013)

En las dos casillas sombreadas, industria y construcción (pertenecientes al sector secundario o industrial), se observa que se han perdido, en Galicia, un total de 62.369 empleos, desde 2007 a 2010, lo que representa un 93 % del total.

La disparidad en los resultados de Peña Sánchez, et al., (2013) y los obtenidos en la muestra de SABI pueden deberse a los siguientes motivos:

- Peña Sánchez, et al., (2013) hacen un análisis de empresas tanto familiares como no familiares.
- La muestra de empresas que estudian Peña Sánchez, et al., (2013) es significativamente mayor que la muestra que analizamos en este Trabajo Fin de Grado.
- La muestra observada en la obra de Peña Sánchez, et al., (2013), recoge 7 años menos que la que analizamos en el presente informe.

Cabe mencionar que, según el Instituto de Empresa Familiar (2015), “hay un claro predominio de las empresas familiares en los sectores más tradicionales, con un cierto déficit en aquellos relacionados con algunos servicios”. Esta afirmación puede explicar que las empresas familiares que pertenezcan a los sectores más tradicionales, primario y secundario,

---

Características de la empresa familiar. Análisis de su importancia y supervivencia en Galicia.

tengan más probabilidad de permanecer en el mercado laboral ante una adversidad económica.

## 4. Conclusiones

La empresa familiar tiene gran relevancia para la economía gallega. Las características de este tipo de organizaciones, en cuanto a propiedad y control, hace que posean elementos únicos que las diferencian del resto de las empresas.

Dirigir una empresa familiar, nada tiene que ver con formar parte de una organización no familiar. Un directivo de una empresa familiar, que tenga parentesco con la familia fundadora, tiene relaciones de sangre con la mayoría de propietarios y es probable que participe, tanto en órganos de gobierno empresariales, como familiares. Esta posición provoca una serie de ventajas y desventajas. Como ventaja, podemos destacar que la familia se implica excesivamente en su trabajo, por el sentimiento de pertenencia que sienten hacia su empresa. Como desventaja, es importante recordar que la empresa familiar induce una realidad compleja, por la presencia de tres sistemas relacionados que son: familia, empresa y propiedad. En estos tres sistemas es habitual que participen las mismas personas; situación que implica dejar de lado los propios intereses para aliviar conflictos en la organización.

A medida que pasan los años y se incorporan nuevas generaciones a la compañía, las necesidades de esta cambian. Los miembros más jóvenes de la familia se encuentran con serias dificultades para incorporar sus ideas. Esto, es debido a que los familiares más veteranos de la organización se rigen por los valores de la sociedad y son reacios a los cambios. Asimismo, cabe destacar que nacen diferentes intereses entre los propietarios de la empresa, lo que se traduce en un distanciamiento de la familia, por ser cada vez más numerosa.

Uno de los conflictos de mayor relevancia de la empresa familiar surge en el momento de sucesión, o cuando se han de incorporar nuevos miembros de la familia a la organización. Los descendientes de los fundadores comienzan a adquirir interés por la empresa familiar y logran verla como una posibilidad de trabajo a futuro (Cabecera-Suarez, 1998). Sin embargo, la propensión característica de la empresa familiar es

que, con el paso de las generaciones, aumenta la probabilidad de que la organización desaparezca.

Esta alta probabilidad, generalmente, va ligada a la falta de un plan de sucesión efectivo que oriente la toma de decisiones cuando el gerente decida retirarse. Así, se deduce, que la continuidad de la empresa familiar requiere una planificación adecuada de las cuestiones vinculadas a las relaciones humanas, empresariales y familiares. Estas relaciones pueden contenerse en un protocolo familiar, que incorpore pactos o compromisos para asegurar el éxito empresarial, aplicables tanto a generaciones actuales, como futuras.

Teniendo en cuenta que las empresas familiares tienen problemas de continuidad en el tiempo, bien sea por sus características económicas, por sus relaciones familiares o por la falta de acuerdos que regulen sus relaciones; el objetivo final de este proyecto se centró en realizar un estudio para comprobar la importancia de la empresa familiar en Galicia, y la capacidad de supervivencia ante la crisis económica.

Tras la investigación realizada obtenemos los siguientes datos:

- Aproximadamente, en 2019, las empresas familiares en Galicia representaban un 82 % del total.
- La tasa de mortalidad de la empresa familiar es superior a la de la empresa no familiar, debido a la menor dimensión que tienen muchas de estas empresas.
- Las empresas familiares que no son de reciente creación; es decir, las de mayor experiencia, tienen más probabilidades de sobrevivir ante adversidades económicas.
- Cuanto mayor sea la empresa familiar, número de empleados y facturación, mayor es la probabilidad de supervivencia en el tiempo.
- La empresa familiar está más presente en el sector primario y secundario. No obstante, en la muestra estudiada, observamos que desaparecieron más empresas familiares en el sector terciario.

En resumen, la empresa familiar es una forma de organización compleja la cual se enfrenta a múltiples problemas, que hacen peligrar su continuidad. Por ello, el papel de los miembros jóvenes en las organizaciones familiares es fundamental. Estos, deben abandonar la cultura tradicional de la sociedad para incorporar nuevas herramientas que garanticen el relevo generacional y la supervivencia de la empresa.

## 5. Bibliografía

- Aldrich, H., & Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family . *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000. 2ª ed.
- Ardán. (2019). *Informe económico y de competitividad*. Consorcio Zona Franca de Vigo.
- Arie de Geus. (2001). *The Living Company*. Estados Unidos: Londview Publishing Limited.
- Aronoff, C., & Ward, J. (1991). *Family Business Sourcebook*. Michigan, Estados Unidos: Omnigraphics, Inc.
- Aronoff, C., & Ward, J. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8, 121-130.
- Aronoff, C., & Ward, J. (1997). *Preparing your family business for strategic change*. Marietta: Family Business Leadership Series, N°9, GA: Business Owner Resources.
- Astrachan, J., & Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7, 251-262.
- Audrestch, D. (1991). New firm survival and the technological regime. *The review of Economics and Statistics*(73).
- Barach, J., Ganitsky, J., Carson, J., & Doochin, B. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26, 49-56.
- Beckhard, R., Davis, P., & Hollander, B. (1988). *Non-family members. Managing the dynamics of the family firm*. IESE.
- Briere, C. (1991). *Les entreprises familiales en France*. Université Paris-Dauphine.
- Cabecera-Suarez, M. (1998). *“Tesis doctoral : factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca digital.

- Cabrera, M. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las palmas de Gran Canaria. Tesis doctoral.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hurgon, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: a case study. *Family Business Review*, 17-30.
- Carrol, G. (1984). *Dynamics of publisher succession in newspaper organizations*. Administrative Science Quarterly.
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible*. Universidad de Navarra, working paper nº 28.
- Chiricho, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26, 433-462.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Churchill, N., & Hatten, K. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional : Evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 35, 7-26.
- Cole, P., & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships. *Family Business Review*, 20(3), 185-198.
- Corona, J. (2011). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Deusto.
- Corona, J., & Téllez Roca, J. (2011). *El protocolo familiar*. Barcelona: Deusto.
- Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Ohio, Estados Unidos: The Center for Family Busines.
- Danco, L. (1992). *Beyond survival*. Ohio, Estados Unidos: The Center for Family Business.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12, 47-56.
- Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA, Estados unidos: Jossey-Bass.
- Esteve- Perez, S., & Mañez- Castillejo, J. (2008). The resource-based theory of the firm and firm survival. *Small Business Economics*, 4(8), 231-249.
- familiar, I. d. (2015). *La empresa familiar en España*.

- Gallo, M. (1990). *El papel de la esposa en la empresa familiar*. Documento de Investigación, IESE.
- Gallo, M. (1995). «Family business in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand. *Family Business Review*, 4(8), 245-254.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz*, 50(2), 158-181.
- Galve, C., & Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Geroski, P. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*(13), 421-440.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Pr.
- Gersik, K. (1994). Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994. *Family Business Review*, 7, 103-107.
- Goldberg, S. (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned business: An empirical study*. UMI, Dissertation Services.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21 (1), 51-69.
- Handler, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.
- Herández-Liñares, R., Barriuso, C., Barroso, A., & Bañegil, T. (2011). Gestión financiera de un negocio: el particular caso de la empresa familiar extremeña. Universidad de extremadura. *Dos Algarves*(20), 52-54. Recuperado el 29 de 04 de 2021, de <http://dosalgarves.com/rev/N20/3rev20.pdf>
- Ibrahim, N., Angelidis, J., & Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- Iturrioz, C., Aragon, C., & Olarte, F. (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. 389.
- Kesner, I., & Sebora, T. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20, 327-372.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: the problem of institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 39-46.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy: Resistance to succession planning in first generation family firms. *Family Business Review*, 1, 119-143.

- Lea, J. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona, España: Granica.
- Leach, P. (2002). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Li, X., & Hambling, D. (2003). The impact of performance and practice factors on UK manufacturing companies survival. *International Journal of Production Research*, 5(41), 963-979.
- Longenecken, J., & Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- López-García, J., & Sánchez Andújar, S. (2007). Financial structure of the family business: evidence from a group of small Spanish firms. *Family Business Review*, 20 (4), 269-287.
- Lubatkin, M., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10), 1022-1029.
- Martí, P. (2016). *Emprendimiento y capacidad de gestión de la empresa familiar española*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Maseda García, A., Iturralde Jainaga, T., & Arosa de la Torre, B. (2009). *Universidad País Vasco*. Recuperado el 03 de 04 de 2021, de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77819/situacion\\_de\\_la\\_empresa\\_familiar\\_en\\_el\\_territorio\\_historico\\_de\\_bizkaia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77819/situacion_de_la_empresa_familiar_en_el_territorio_historico_de_bizkaia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mata, J., & Portugal, P. (1994). Life duration of new firms. *Journal of Industrial Economics*(42), 227-246.
- Mucci, O., & Tellería, E. (2003). *Empresas familiares: Características y roles*. UNMDP. Recuperado el 20 de 04 de 2021, de [http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211\\_b.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf)
- Nelton, S. (1991). *When widows take charge*. Michigan, Estados Unidos.: Family Business Sourcebook, Omnigraphics, Inc.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona: Deusto.
- Peña Sanchez, A., Jiménez García, M., & Ruiz Chico, J. (2013). *Análisis sectorial: el impacto de la crisis económica en las regiones españolas*. Cádiz: Universidad de Cádiz. Centro de Estudios Andaluces. Consejería de la Presidencia e igualdad.
- Perez, A. (2012). El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. (S. Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) *Revista de investigación*, 7-8.

Recuperado el 20 de 04 de 2021, de file:///D:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932%20(1).pdf

- Poza, M. (1995). *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Ohio, Estados Unidos: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- Rivera, B. (19 de noviembre de 2020). *Gestión empresarial de una crisis y del día después. Nota técnica 1*. A Coruña: Universidade de A Coruña. Cátedra de Empresa familiar.
- Rodriguez, J., & Rodríguez, M. (2005). Los factores claves para un pacto en la familia empresaria. *Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de(1)*, 1-25.
- Rodriguez, J., & Rodriguez, M. (2007). *El protocolo familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos*. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.
- Rojo Ramirez, A., Diéguez Soto, J., & López Delgado, P. (mayo de 2011). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base SABI para su clasificación. *Revista de empresa familiar*, 1(1), 56-67.
- Segarra, A. (2002). *Rotación y supervivencia de las empresas: el estado de la cuestión*. Madrid: Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección Economía, Civitas ediciones.
- Sharma, P., Christman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Stempler, G. (1988). *A study of succession in family owned businesses*. UMI Dissertation Services.
- Stravrou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firms. *Family Business Review*, 11, 135-145.
- Taberner, V. (2014). *Algunos dilemas de la empresa familiar*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working paper. Harvard Business School. *Family Business Review*(IX).
- Taguiri, R., & Davis, J. (1994). *The advantages and disadvantages of the family business*. Iowa, Estados Unidos: Ibrahim, A. B. y Ellis, W .H.. Family business management: Concepts and practice. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco. CA, Estados Unidos: Jossey-Bass.

- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina.: El Ateneo.
- Wortman, M. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm". *Family Business Review*, 7, 3-27.
- Zajac, E. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11, 217-230.

## Anexo

Anexo 1: Tabla de empresas no familiares eliminadas manualmente de la muestra.

NOMBRE	CIF	CNAE
AUTOPISTAS DEL ATLANTICO CONCESIONARIA ESPAÑOLA SA	A15020522	5221
AUTOESTRADAS DE GALICIA AUTOPISTAS DE GALICIA CONCESIONARIA DE LA XUNTA DE GALICIA SA	A15508856	5221
AUTOPISTA CENTRAL GALLEGA CONCESIONARIA ESPAÑOLA SA	A15718695	5221
AUTOVIA DEL BARBANZA CONCESIONARIA DE LA XUNTA DE GALICIA SA	A70047485	5521
CLUB DEPORTIVO LUGO SOCIEDAD ANONIMA DEPORTIVA.	A27447382	9312
REAL CLUB CELTA DE VIGO SAD	A36609105	9319
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, SAD	A15023070	9312
SOCIEDADE PUBLICA DE INVESTIMENTOS DE GALICIA, SAU	A15595275	4121
SOCIEDADE MUNICIPAL DE XESTION DO TRANSPORTE URBANO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA SA	A15692890	4931
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS DE LA CORUÑA SA	A15031727	3600

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de SABI.