



Universidad
Zaragoza

Trabajo fin de grado

LA EMPRESA FAMILIAR EN EL ENTORNO DE LA CRISIS

Autor

DOMINGO AGUERRI SAN RAFAEL

Director

JESÚS GUTIÉRREZ ILARDOYA

Facultad de Economía y Empresa

Año 2013



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

AUTORIZACIÓN:

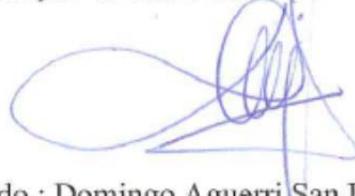
D. Jesús Gutiérrez Ilarduya, profesor de departamento de “Dirección y Organización de Empresas” tutor de D. Domingo Aguerri San Rafael autoriza la presentación del Trabajo Fin de Grado titulado “LA EMPRESA FAMILIAR EN EL ENTORNO DE LA CRISIS”.

Zaragoza, 20 de Junio de 2013



Fdo.: Jesús Gutiérrez Ilarduya
Director del Trabajo Fin de Grado

Zaragoza, 20 de Junio de 2013



Fdo.: Domingo Aguerri San Rafael

Índice

1	INTRODUCCION.....	4
1.1	JUSTIFICACION DEL TRABAJO.....	5
2	FUNDAMENTACION TEORICA	7
2.1	MARCO DEL ESTUDIO.....	7
2.1.1.	La Empresa Familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas para su estudio.....	7
2.1.1.1.	La importancia de la Empresa Familiar.....	7
2.1.1.2.	Dimensiones del concepto de Empresa Familiar.....	10
2.1.1.3.	Agentes fundamentales en la Empresa Familiar.....	18
2.1.1.4	Modelo evolutivo tridimensional	21
2.1.2.	Crisis económica; concepto.....	23
2.1.2.1.	Contexto de la crisis en Europa.....	27
2.1.2.2.	Contexto de la crisis en España.....	29
2.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	33
2.3.	EMPRESA FAMILIAR Y CRISIS ECONÓMICA	35
2.4.	ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA FAMILIAR PARA AFRONTAR LA CRISIS	36
3	CONCLUSIONES.....	42
4	REFERENCIAS.....	44
5	ÍNDICE DE TÉRMINOS Y AUTORES;.....	48
6	ÍNDICE DE CUADROS;	49

1 INTRODUCCION.

El tejido empresarial de cualquier economía está compuesto en su mayoría por las denominadas empresas familiares que representan a un conjunto amplio de empresas con rasgos distintivos comunes aunque con infinitas peculiaridades. Pueden ser desde microempresas hasta grandes empresas cotizadas en los mercados bursátiles, pero lo que nadie discute es que son las mayores generadoras de empleo de nuestro país y en el resto de los países desarrollados.

Hoy en día cuando observamos cualquier medio de publicación masiva aparecen noticias descorazonadoras sobre la evolución de los índices macroeconómicos y otros datos como la destrucción de empresas y de empleo que hacen que el ambiente de pesimismo se traslade a todos los estamentos de la sociedad.

A lo largo de este documento queremos analizar el impacto de la crisis actual y las estrategias que puede desarrollar la Empresa Familiar en España para poder obtener los mejores resultados dentro del adverso entorno económico en que nos encontramos. Pensamos que uno de los motores de salida de esta situación económica adversa debe ser la actividad realizada por las empresas familiares que son un foco de generación de riqueza y empleo y que obtienen unas ventajas que les pueden hacer obtener resultados satisfactorios.

Profundizaremos sobre la dimensiones de la Empresa Familiar estableciendo una definición de la misma, destacando sus rasgos más distintivos y sus estructuras organizativas. También veremos el concepto de crisis económica contextualizándola en el entorno de la economía española.

Finalmente veremos el impacto que la crisis económica está teniendo en las mismas y trazaremos una serie de estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para lograr optimizar sus resultados en el momento actual que es el objetivo fundamental de este documento.

1.1 JUSTIFICACION DEL TRABAJO

La economía española está viviendo uno de sus momentos más dramáticos de su historia y sus consecuencias se trasladan inevitablemente al tejido social de la misma. Atravesamos una crisis del sistema financiero que bloquea la disponibilidad del crédito hacia empresas y particulares, la tasa de desempleo está en niveles inaceptables provocada la drástica bajada de actividad de algunos sectores claves. A todo ello se une la crisis de la deuda soberana que hace que deban tomarse medidas de ajuste que afectan a todos los agentes del sistema.

Hay una crisis de confianza generalizada, el ambiente de pesimismo y malas expectativas realimenta el sistema creando más recesión. Por ello pensando que la actividad de las Empresas Familiares es clave en la actividad de nuestra economía, pensamos que es importante analizar cuales son los factores que más le afectan y cuales son sus puntos fuertes ya que pueden ser decisivas en la recuperación de la economía y salida de la crisis.

Se han realizado algunos estudios para ver la importancia que la Empresa familiar tiene en el tejido de la economía, entre otros resultados podemos destacar;

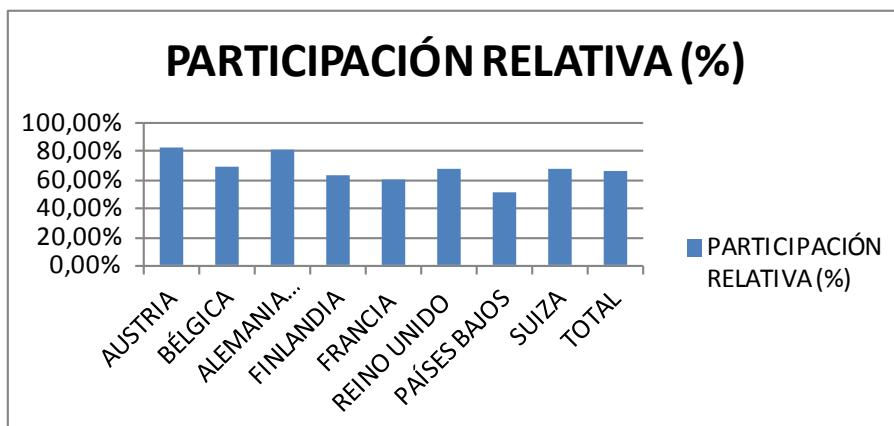
- A- Estudios estadounidenses reflejan en este país el 95% de las empresas son de tipo familiares, las cuales producen el 50% del total del PNB y emplean al 42% de la población activa (Gallo, 1995).
- B- En el Reino Unido, un estudio de la organización Stoy Haward nos revela que el 76% de las empresas que se tomaron como muestra eran de tipo familiar (Welsch, 1991).
- C- En un estudio a nivel europeo integrado en el marco del proyecto STRATOS (Sirategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises), Donckels y Frohlich (1991), que tenía una muestra de más de 1.000 empresas seleccionadas en ocho países europeos, obtienen las cifras que aparecen en el cuadro 2.1.1.1.1 que representa la presencia de las empresas familiares dentro del total de actividad de los distintos países analizados. De los datos se concluye que las empresas familiares son mayoría en todos los países analizados.
- D- En España, Gallo y García Pont (1989), analizaron una muestra representativa del 80% de las empresas españolas, identificaron al 71% como empresas familiares cuya facturación representaba el 61% de la facturación de toda la muestra, su

INTRODUCCIÓN

plantilla el 62% y su exportación el 59%. Estas cifras son similares a las ofrecidas por el Instituto de Empresa, según el cual el conjunto de las empresas familiares representan casi el 60% del PNB y ocupan aproximadamente a un 65% de la población activa (El País, Negocios, 25 de febrero de 1996).

Cuadro 2.1.1.1 Participación relativa de empresas familiares

Fuente: Donckels y Fréblich (1991) y elaboración propia



Estos estudios vienen a significar la importancia de la Empresa Familiar como campo de estudio individualizado y significativo, ya que este tipo de empresas tienen una serie de características comunes y diferenciadoras en su realización de su actividad que las hacen merecedoras de un estudio en profundidad.

Pretendemos resaltar las estrategias más adecuadas que dichas empresas pueden planificar ante la situación en que se encuentran actualmente para obtener los mejores resultados y sean un motor en la recuperación económica del país.

2 FUNDAMENTACION TEORICA

2.1 MARCO DEL ESTUDIO

Centrarnos en el análisis de la Empresa Familiar en el entorno de la crisis requiere contextualizar el concepto teórico de la Empresa Familiar para posteriormente analizar la repercusión de la crisis económica y el impacto de ésta sobre la Empresa Familiar.

En este apartado vamos a seguir a María Katiuska Cabrera Suárez (1998) que en su tesis doctoral “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la Empresa Familiar”, realizó un análisis completo de Empresa.

2.1.1. La Empresa Familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas para su estudio

2.1.1.1. *La importancia de la Empresa Familiar*

Hacia la década de los años 50 del siglo XX se comenzaron a ver los primeros trabajos que comenzaban a reflexionar sobre la Empresa Familiar, siendo uno los primeros y más significativos el de Christensen en el año 1953: Durante las siguientes décadas los trabajos realizados en este campo ha sido muy escasos destacando autores como Doneilly (1964) y Levinson (1971) que fueron dos de los autores más destacados en la investigación de la Empresa Familiar durante los años iniciales de primeras investigaciones de esta materia (Handler, 1989). El impulso por el estudio de esta materia apareció a mediados de los años ochenta (Gersick, 1994). Poco a poco serán cada vez más los profesionales del mundo empresarial y social y los académicos que realizan estudios sobre este campo y, por otra parte, empiezan a surgir organizaciones que están vinculadas con las diferentes áreas de la Empresa Familiar. A este respecto, podemos mencionar por su importancia, al Family Firm Institute en Estados Unidos y a la Family Business Network en Europa y, mirando en nuestro país, el Instituto de la Empresa Familiar que ha tenido un significativo papel por la agrupación, publicación y defensa de los intereses de la Empresa Familiar.

Actualmente el interés por este campo es indiscutible por su importancia para el mundo empresarial y se están realizando gran cantidad de congresos, coloquios y

conferencias, así como actuaciones específicas de formación en instituciones empresariales, universidades y en escuelas de negocios . También destaca la aparición de publicaciones especializadas, entre las que podemos destacar la Family Business Review , que intentan integrar las múltiples perspectivas, opiniones y corrientes desde las que se puede tratar este tipo de organización empresarial.

Hay autores como Aronoff y Ward (1995), que reflexionan si este tipo de empresas no son más una forma arcaica de gestión con un futuro tendente a su desaparición o se trata de un referente a copiar por las organizaciones que quieran tener éxito. En este sentido, el Instituto de la Empresa Familiar considera que "[...] en el futuro, tanto a medio como a largo plazo, la sociedad deberá contar con ellas aún más que en la actualidad con la aportación al desarrollo socioeconómico por tres razones:

- A- Mayor capacidad para crear empleo
- B- Compromiso por un período de tiempo indeterminado con accionistas, empleados y clientes;
- C- Capacidad para transmitir los valores familiares en el ámbito de trabajo"

Lo que nadie cuestiona es que existen unos elementos diferenciales comunes a todas ellas y que permanecen estables en el tiempo. Hay puntos claves como la interacción de las metas familiares y los objetivos estratégicos de la empresa, así como la importancia del prestigio reputacional del nombre familiar y los efectos positivos de que los valores familiares se trasladen al ámbito de la empresa. Los autores (Aronoff y Ward, 1995), destacaron las razones fundamentales que ayudan a comprender el por qué la Empresa Familiar tiene actualmente tanta transcendencia. Entre estas razones, podemos destacar las siguientes:

- Dadas las características del entorno económico actual, el seguir una carrera en empresas privadas (ajenas a las familiares) o en actividades profesionales (derecho, medicina, finanzas,...) parece menos seguro y satisfactorio que la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en una Empresa Familiar, al ser considerada por los sucesores como una opción bastante atractiva.
- Los mercados bursátiles están cada vez más interesados en la participación en el capital de una Empresa Familiar .

- El retorno a la familia y a los valores familiares en la década de los noventa como baluarte moral para afrontar los problemas actuales de la sociedad (Irresponsabilidad, desequilibrios sociales, corrupción, delincuencia etc....).
- Las familias continuarán teniendo un papel importante en el nacimiento y las fases iniciales del devenir de las empresas ya que aportan capital, el impulso y de confianza para que la actividad empresarial tenga un éxito basado en altos niveles de productividad.
- El estado está más próximo a los problemas y necesidades de este tipo de empresa y empiezan a legislar pensando en favorables como por ejemplo, haciendo una reducción de los niveles impositivos a los que tributan, especialmente en el momento de la sucesión¹.
- La tendencia hacia las interacciones empresariales basadas en las relaciones, tanto dentro como entre organizaciones. El mantenimiento de la propiedad de un negocio dentro de una familia aumenta la probabilidad de que los líderes piensen en el largo plazo y concedan una mayor importancia a las relaciones interpersonales lo cual conduce a formas de comportamiento éticas².

¹En España, el Real Decreto 711996 y la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos Generales del Estado para 1997 modifican la Ley 29/87 de 18 de diciembre del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, estableciendo reducciones del 95% en la tributación en caso de transmisión por herencia (mortis causa) y transmisión por donación (inter vivos), respectivamente, siempre que se cumplan las condiciones que se establecen al respecto.

² En relación a esta cuestión del comportamiento ético en las empresas familiares, la escasa investigación que se ha realizado lleva a argumentos contradictorios en relación a si este tipo de organizaciones son más, menos o igualmente éticas que las empresas que no están controladas por familias (Adams et al., 1996). Así mismo, estos autores, en un estudio donde comparan dos grandes muestras de empleados de empresas familiares y no familiares, llegan a la conclusión de que existen pocas diferencias en las formas en que los dilemas éticos son percibidos y tratados en las empresas familiares y en las que no lo son; más bien la diferencia está en los métodos por los que se logra el comportamiento ético entre los miembros de las organizaciones. Así, las empresas no familiares confían principalmente en medios formales tales como códigos éticos, formación ética y sanciones, mientras que las empresas familiares confían más en los modelos de rol y en el establecimiento de ejemplos a seguir y normas de comportamiento que se transmiten de manera informal entre los miembros.

En contraposición existen bastantes trabajos que se han publicado sobre el tema que no tienen una base académica muy trabajada, podríamos usar el término para describirlos de "artículos de sofá" y están basados en experiencias particulares, anécdotas e historias no muy estructuradas (Wortman, 1994). Cualquier estudio debe basarse en fundamentos conceptuales y empíricos rigurosos y contrastables. Y esto es todavía más necesario si se tiene en cuenta que este tipo de organizaciones constituye un campo de investigación complejo donde se aplican ideas procedentes de un gran número de disciplinas: psicología clínica, terapia familiar, sociología, teoría de la organización, management, economía, ciencias políticas, historia y derecho, entre otras (Dyer, 1994; Gersick, 1994; Wortman, 1994), siendo por tanto de vital importancia que los investigadores desarrollen marcos conceptuales que permitan realizar lo que Wortman (1994) denomina "transferencias de tecnología", es decir, la utilización de conceptos apropiados procedentes de esas diversas disciplinas como apoyo para la fundamentación teórica y empírica del campo de la Empresa Familiar. Este mismo autor señala, como otra de las grandes carencias del campo, la inexistencia de una definición comúnmente aceptada por los investigadores desde el punto de vista conceptual, así como definiciones aplicables de cara a la investigación empírica. Es por ello que en los siguientes apartados discutimos la cuestión definitoria de la Empresa Familiar y ofrecemos una definición que consideramos integradora de las diferentes perspectivas existentes en la que consideramos se puede abordar el estudio de este tipo particular de organización empresarial.

2.1.1.2. Dimensiones del concepto de Empresa Familiar

De la revisión de la literatura realizada puede concluirse que no existe un consenso generalizado acerca de lo que define a una Empresa Familiar. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. En un primer intento de aproximamos al concepto de Empresa Familiar, en el cuadro 1.2 aparecen reseñadas algunas de las definiciones ofrecidas por los distintos autores que lo han investigado desde diversos puntos de vista, así como aquellas dimensiones o aspectos más sobresalientes de cada definición.

Cuadro 2.1.1.2.1 Definiciones alternativas del concepto de Empresa Familiar

Fuente: María Katiuska Cabrera Suárez (1998)

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE	DIMENSIONES
----------------	---------------	-------------

EMPRESA FAMILIAR		
1- Donnelly (1964)	"Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia."	Transf. generacional. Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
2- Barnes y Hennon (1976)	"[...] la participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia."	Propiedad/dirección familiar.
3- Beckhard y Dyer (1983)	"Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la Empresa Familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva."	Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
4- Davis (1983)	"Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetos 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 interacción entre dos marcos organizativos, familia empresa, lo que establece el carácter fundamental del	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

		negocio familiar y define su unicidad."
5-	Rosenblatt et al (1985)	[...] cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad o el control reside dentro de una única familia y en la cual uno o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente implicados en la empresa."
6-	Dyerc (1986)	"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 (o familias)."
7-	Churchil y Hatten (1987)	Lo que normalmente se entiende por 'Empresa Familiar'... y el actor que las diferencia más claramente... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad."
8-	Ward(1987)	Definimos la Empresa Familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control."
9-	Gallo y García Pont (1986)	"[...] aquellas que se inicien y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está

		en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder."	
10- Hardler(1985)	"[...] una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) 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."	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes. Transferencia generacional.	
11- Roig(1989)	"[...] la empresa en que los propietarios y/o los directivos tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa."	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes.	
12- Goldberg(1991)	Adopta la definición de Rosenblatt et al (1985).	Propiedad/dirección familiar.	
13- Aragonés Signes (1992)	"[...] aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por 'derecho de sangre' a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes. Transferencia generacional.	

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

		funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia."
14- Lea(1993)	Una Empresa Familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario (o la fundadora-empresaria), y emplear a otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La Empresa Familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía 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, la opera, la administra o ejerce otra forma de control."	Propiedad/dirección familiar.
15- Riordan y Riordan (1993)	Este estudio define a la pequeña Empresa Familiar como "[...] una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia."	Propiedad/dirección familiar Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
16- Welsch (1993)	“Una Empresa Familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o	Propiedad/dirección familiar

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

		familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección."
17- Davis y Tagiuri (1994)	Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos."	Propiedad/dirección familiar
18- Leach (1994)	"[...] una Empresa Familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera efectiva las operaciones del negocio porque posee más del 50% del capital con derecho a voto o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos, primos, etc., tiene un impacto importante en el futuro de la misma."	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes.
19- Astrachan y Kolenko (1993)	Definen a la Empresa Familiar como aquella en que: "- La propiedad es familia en más de un 50% para empresas	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar. Implicación familiar/subsistemas

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

	<p>privadas o más de un 10% en públicas.</p> <p>- Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar'</p>	interdependientes. Transferencia generacional.
20- Borrego Rodríguez (1991)	<p>Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son "[...]" aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa."</p>	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes
21- Lansberg y Astrachan (1994)	<p>"Por Empresa Familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares."</p>	Propiedad/dirección familiar.
22- Corbetta(1995)	<p>"[...] definimos una Empresa Familiar como aquella empresa donde una o más familias,</p>	Propiedad/dirección familiar.

		relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa."	
23- Litz (1995)	"Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuerzan por lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares."	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes	
24- Sharma, Christman y Chua (1997)	"Definimos una Empresa Familiar como una empresa gobernada y/o 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."	Propiedad/dirección familiar. Implicación familiar/subsistemas interdependientes Transmisión generacional	

Analizando las distintas definiciones del cuadro anterior hemos realizado una tabla donde estudiamos la presencia de las distintas dimensiones en las mismas, para ver cual es la más recurrente. Hemos detectado que la dimensión fundamental que aparece en un 83,33% de las definiciones es la propiedad y dirección del negocio por parte de la familia, seguida por la implicación familiar y los subsistemas interdependientes con un 50,00% de apariciones.

Cuadro 2.1.1.2.2 Definiciones alternativas del concepto de Empresa Familiar

Fuente; Elaboración propia

DIMENSIONES	DEFINICIONES EMPRESA																								Total	% Aparición
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Transferencia generacional	X					X	X	X		X								X			X				7	29,17%
Implicación familiar/subsistemas interdependientes	X		X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	50,00%	
Implicación familiar																		X							1	4,17%
Propiedad/dirección familiar				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	83,33%	

No obstante, y como se puede apreciar en el cuadro 2.1.2, a pesar de esta falta de consenso sobre lo que define a una Empresa Familiar. Por sintetizar los conceptos anteriores podríamos definir como Empresa Familiar como “Aquella organización empresarial en que la mayor parte de su propiedad y su control está en posesión de uno o varios miembros de una o varias familias, y que participan de forma activa y fundamental en la gestión y dirección de la empresa”. La relación entre propiedad y gestión de la empresa están vinculadas y se entremezclan con las relaciones familiares.

2.1.1.3. Agentes fundamentales en la Empresa Familiar

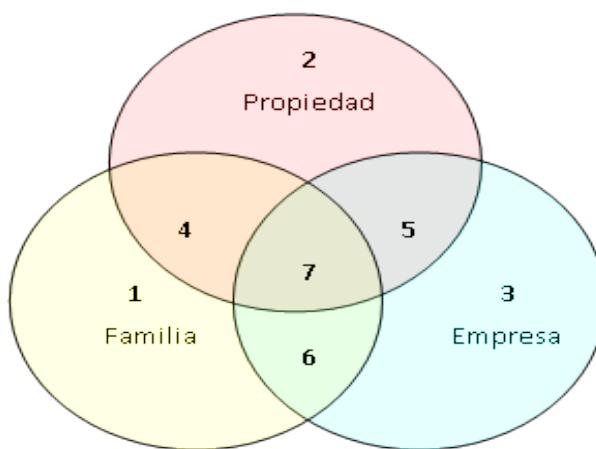
Desde que se inicio la investigación y sistematización de la Empresa Familiar uno de los factores claves de los distintos estudios ha sido la búsqueda de modelos que nos expliquen su composición, estructuras y formas de comportarse de la misma. Uno de los más generalizados es el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri (1982), que explica la interacción entre si de los tres sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como la ubicación de cada uno de los agentes que pertenece a alguno de las distintas áreas y sus intersecciones.

Analizando cada uno de los tres círculos podemos ver que el círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. Pueden propietarios o no y pueden estar trabajando en la compañía o no. El círculo Empresa representa las personas que trabajan en la misma y que perciben un sueldo o cualquier tipo de remuneración económica directa en compensación a la labor que realizan en la generación de valor en la actividad de la empresa. El círculo Propiedad determina quiénes son los poseedores de

las acciones de la empresa, con los derechos y obligaciones propias de los accionistas de la una sociedad.

Cuadro 2.1.1.3.1 Agentes participantes en Empresa Familiar

Fuente: Davis y Tagiuri (1982)



En este modelo está representado cualquiera de los agentes que tienen relación o implicación con la Empresa Familiar, pueden situarse en alguno de estos círculos y sus intersecciones. Explicaremos cuales son;

Grupo 1; Miembros de familia que no tienen relación laboral ni de propiedad en la empresa.

Grupo 2; Inversores propietarios de acciones de la compañía que no pertenecen a la familia.

Grupo 3; Directivos y trabajadores de la empresa que no tienen relación con la familia.

Grupo 4; Son propietario de la empresa y miembros de familia que no están implicados directamente en la actividad de la compañía.

Grupo 5; Son accionistas de la empresa y mantienen un relación directa de gestión o laboral o ambas de la misma.

Grupo 6; Son miembros de la familia y tienen un relación directa en la actividad de la empresa pero sin ser propietarios de al misma.

Grupo 7; Es la conjunción de los tres círculos son propietarios, miembros de familia y tienen relación directa en la actividad del negocio.

Vamos a explicar varias figuras más significativas de los agentes que nos podemos encontrar cuando analizamos la Empresa Familiar para tratar de explicar la importancia de las mismas.

Inversores externos: No pertenecen a los grupos familiares de control y suelen incorporarse a la empresa en fases de crecimiento dónde se necesitan un aporte de financiación adicional. Pueden jugar un papel muy importante en el camino de profesionalización de la misma, ya que suelen reclamar sistemas de información y de gestión más exigentes.

Dirección y empleados: Es raro que un grupo familiar atesore las características y habilidades necesarias para llevar a cabo proyectos empresariales de cierta relevancia, de ahí que es muy importante seleccionar, motivar y retener a todo un grupo de empleados y gerentes no familiares que complementen los conocimientos y habilidades de los propietarios. Es este uno de los secretos de las empresas familiares que han logrado triunfar bajo el control de la misma familia propietaria por más de dos generaciones. Los empleados de las empresas familiares son ser más fieles y dedicados por la proximidad a la cultura y valores de la empresa.

Propietarios que son directivos: Son muy importantes ya que son los motores de la compañía. Se recomienda que tengan la formación adecuada y que haya niveles de exigencia claros marcados con objetivos bien marcados.

Propietarios inactivos: Suelen ser agentes externos en la gestión del negocio pero con gran peso en sus opiniones, no aparecen en escena hasta que hay problemas patrimoniales en el negocio u operaciones societarias de interés.

Familia: Es un gran problema a gestionar. Todo buen profesional tiene que mantener un equilibrio entre su vida laboral y familiar y se trata de dos universos que no se encuentra paralelos sino que interactúan brutalmente entre si. Las acciones y opiniones que se dan en alguno de los campos tienen consecuencia de trascendencia en el otro ámbito. Un despido, diferencias en las condiciones de trabajo, la no promoción, o simples envidias pueden tener consecuencias funestas para empresa.

Empleados que son familia: Es una posición muy difícil de determinar por que se pueden caracterizar de tantas formas como individuos y situaciones hay. Lo que se puede decir que es una situación difícil de gestionar ya que las relaciones laborales se mezclan con las personales sin una frontera clara que delimita una operatoria clara. Para ver la idoneidad de

estas situaciones habría que hacer una definición clara del puesto con sus aptitudes, actitudes y realizar evaluaciones periódicas de sus objetivos para tener una gestión más objetiva y no afectiva del empleado.

Propietarios que trabajen en la empresa y son empleados: Como el punto anterior es complicado ya que por una parte tienen su peso en la compañía como parte de la familia de control pero a la vez tienen una obligaciones similares a los empleados e incluso se tienen que someter a ocupar puestos medios en el organigrama. Se recomienda realizarlos lo mismo que el punto anterior para ver la idoneidad de la situación.

Miembro de la familia, propietario y responsable del negocio/propietario de control: Es el punto clave en la Empresa Familiar, ya que es el garante de los valores y cultura de la empresa. Suele ser respetado no sólo en el ámbito empresarial sino familiar, marcando el devenir de la misma. Puede ser un emprendedor o un gestor o incluso ambos, normalmente la primera y segunda generación son más emprendedoras y luego pasan a posiciones de gestión.

A estos agentes comentados habría que añadir los miembros externos del consejo de administración que explicaremos cuando hablemos de los órganos rectores la empresa y destacar también que los miembros de la familia mencionados anteriormente pueden o no ser miembros del consejo familiar, cuyas funciones explicaremos más adelante.

2.1.1.4 *Modelo evolutivo tridimensional*

Todas las organizaciones, sistemas e individuos cambian con el transcurso del tiempo, es un proceso evolutivo constante de transformación que afectan sustancialmente a su forma de comportarse e interactuar con el entorno y en la forma de actuar dentro de las mismas. Las empresas como las familias evolucionan, afectando sustancialmente a sus necesidades, actitudes, habilidades y formas de actuación que pueden ser muy distintas en función de la etapa evolutiva en que se encuentren. Por eso es muy importante que exista una armonía entre la evolución de familia y la empresa ya que si no estas podrían entrar en conflicto interactuando negativamente en el desempeño de las mismas.

En el punto anterior hemos visto los tres sistemas familia, empresa y propiedad que interactuaban en la Empresa Familiar. La Empresa Familiar estaría integrada por los distintos de roles que la interacción de los tres subsistemas genera y que provoca la complejidad de la empresa familiar. Para complementar dicho análisis Gersick en

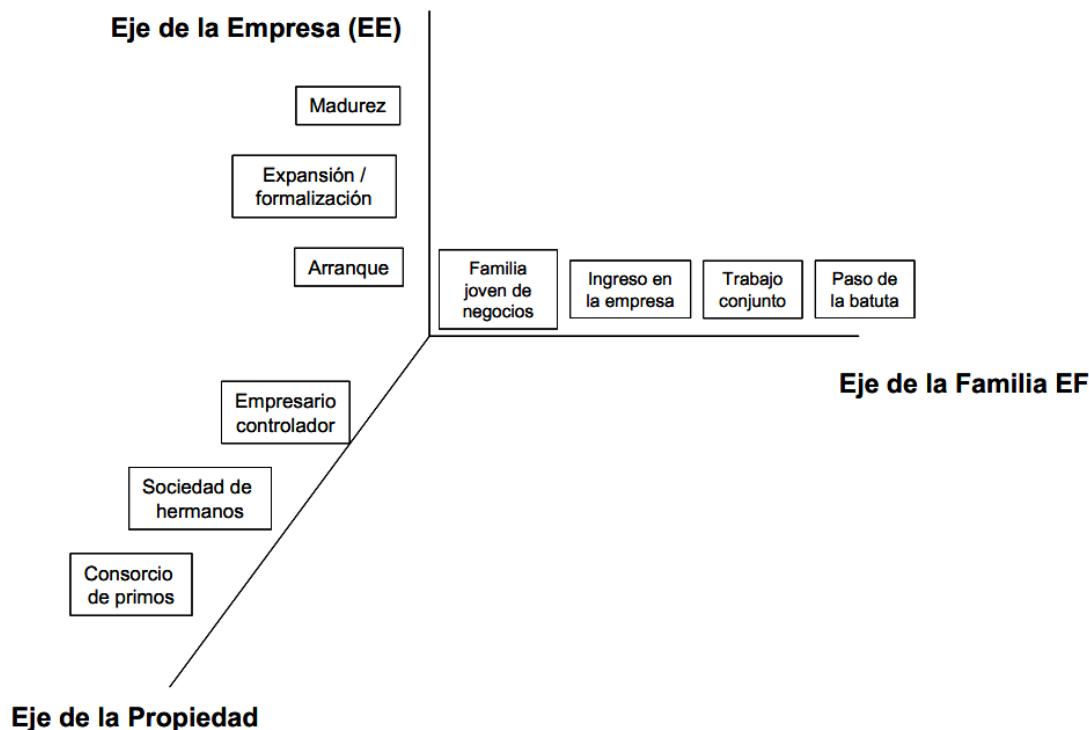
colaboración otros autores (1997), desarrolló el Modelo Evolutivo Tridimensional donde se introduce en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva de cada uno de los subsistemas y se define la misma a partir de un espacio tridimensional conformado por el Eje de la Familia, el Eje de la Propiedad y el Eje de la Empresa.

Para cada uno de los subsistemas mencionados de familia, propiedad y empresa existe un eje dónde se refleja la dimensión evolutiva individual. Los avances evolutivos afectan unos en otros, pero también se dan de forma independiente. Cada subsistema evoluciona a lo largo de las etapas de su eje y estas se cruzan con los demás ejes.

Si sacáramos un foto fija en una momento concreto del tiempo la empresa familiar estaría ubicada en algún punto del eje evolutivo de la empresa., en alguna etapa del eje de evolutivo de la familia y también en el eje evolutivo de la propiedad .Este análisis nos ayudará a comprender en que estado evolutivo estamos en cada subsistema y como actúa con los otros dos, dándonos una visión adecuada para planificar el desarrollo de las distintas etapas , los problemas y dificultades a los tendremos que hacer frente. Debe existir un equilibrio del ritmo en que encuentren dentro de cada eje ya que sino los conflictos pueden ser muy importantes ya que el sistema estaría descompensando.

Cuadro 2.1.1.4.1 Modelo evolutivo tridimensional

Fuente: Gersick en colaboración otros autores (1997)



2.1.2. Crisis económica; concepto.

La actualidad hace familiar el concepto de crisis. Este concepto refleja un estado de cosas, caracterizado por las rupturas que se producen y las fisuras que quedan luego de fricciones y contradicciones existentes entre poderes y planteamientos provenientes del interés y la necesidad humana.

Marco Antonio Machado Rivera en “Crisis de la contabilidad: contexto y dimensiones” señala que son diversos los aspectos que podemos encontrar en crisis según el diagnóstico que realicemos de la situación mundial actual. A nivel social, señala el autor, “se presenta una crisis en el contexto universal ante la ausencia de valores, las situaciones de hambre, pobreza y otras necesidades básicas insatisfechas; la realidad económica manifiesta una crisis frente a la senda de la globalización, la escasez de recursos y alimentos; la educación está diagnosticada en crisis por sus falencias en términos de pobreza cultural; las organizaciones se enfrentan a situaciones de ineficiencia, imprevisión y corrupción; las profesiones liberales se encuentran en crisis por su desorientación, en tanto que las ciencias sociales se encuentran en crisis por sus

deficiencias como alternativa de interpretar el mundo y brindar soluciones a sus problemas”.

Giddens (1976) expone los graves efectos de la modernidad en aspectos tales como crecimiento del poder totalitario, colapso de los mecanismos de crecimiento económico, el conflicto nuclear o guerra a gran escala y la desintegración o desastre ecológico. En relación con las organizaciones que participan en los mercados, plantea que las “externalidades” que no llegan a tocar o que influencian adversamente a grupos sociales vulnerables “podrían tener implicaciones sociales explosivas” (Giddens, p. 160).

Para Dierckxsens (2008) la crisis sistémica y la depresión mundial tienen base en una economía insolidaria al extremo; según este autor “En el mundo actual hay un conflicto enorme entre la abundancia de artículos de lujo para una clase de consumidores, y la escasez y el encarecimiento crecientes de los artículos básicos”.

La crisis del mundo actual se relaciona con la ciencia, el caos social, el individualismo y el materialismo; esta situación podrá ser superada en la medida en que se forme una élite que venza “todos esos obstáculos” y triunfe sobre “la hostilidad de un medio opuesto a toda espiritualidad” (Guénon, 2001).

El mundo social atraviesa por cambios sorprendentes impulsados por la ciencia y la tecnología; según Eduardo Vizer (De Moraes, 2007) “una característica crítica de nuestros tiempos, consecuencia en buena medida de la revolución tecnológica, se halla en el temor a los desafíos de la homogenización de las prácticas y de los discursos de una economía política pragmática y fundamentalmente utilitarista”. La sociedad se encuentra actualmente en una escalada consumista que la llevará a la decepción, a los deseos defraudados (Lipovetsky, 2006) y la educación, siguiendo a Lipovetsky (2006) representada en la escuela, también representa un centro de decepción dado que ya no permite las mismas posibilidades de ascenso social que antes permitía.

Las organizaciones son concebidas como sistemas cerrados, con tareas lineales para realizar y controlar; un legado de Newton y Descartes es la imagen mecanicista de organización. Según Morgan (1996) “Las formas mecanicistas de la organización han resultado increíblemente populares, en parte a causa de su eficacia en la realización de numerosas tareas, pero también por su capacidad de reforzar y sustentar particulares modelos de poder y control”.

Las profesiones liberales por su parte se debaten entre el mediatismo de las exigencias organizacionales y la maduración de las labores de reflexión problematizadora y creativa; dicha situación conlleva un debate entre el predominio del trabajo intelectual o el de las operaciones manuales, lo cual muchas veces deriva en una riesgosa inclinación por lo manual.

Las ciencias sociales se encuentran en situación de crisis dados los cambios sociales y económicos que no han sido asumidos por éstas; según Dieterich (2005), sustentado en Soros, Fukuyama , Huntington y la situación del marxismo actual, “la crisis de las ciencias sociales es generalizada, hecho que se puede demostrar con facilidad en sus diferentes disciplinas particulares, como son la economía, la filosofía, la sociología, las ciencias políticas, la antropología, la psicología, la historia ...”. La teoría neoclásica con sus modelos en uso, conlleva una racionalidad económica basada en la maximización de los beneficios sin ninguna otra consideración; en esta teoría subyace la idea de que la destrucción de la naturaleza no aparece como perdida dado que lo que se pierde no tiene valor.

La crisis económica por la que atraviesa el mundo, nos hace enfrentarnos a un fenómeno que impacta considerablemente a nuestro entorno. Nos enfrentamos a una de las crisis económicas más devastadoras de los últimos tiempos; ha desencadenado un verdadero colapso del comercio internacional y profundas consecuencias sociales, así como también nos hemos dado cuenta de que ha quedado reflejado en el aumento del desempleo y la pobreza. Estos efectos económicos y sociales están desencadenando impactos políticos significativos, ejerciendo una presión negativa sobre los sistemas democráticos en muchas partes del mundo.

Contextualizando en el aspecto económico de la crisis podríamos decir que se trata de la fase más baja de un proceso de recesión de un ciclo económico. La economía tiene fluctuaciones cíclicas de su nivel de actividad que se traducen en oscilaciones recurrentes de la economía en las que encadenan una fase de expansión con otra de contracción de la actividad , seguida a su vez por otra fase de expansión y esta de una fase recesiva y así sucesivamente. Las fases de expansión son las fases de bonanza económica con altos niveles de actividad, y bienestar, las fases de recesión traen descensos de la actividad económica, con altos niveles de desempleo e inestabilidad social .La duración de los ciclos económicos y de las distintas fases son variables .Se considera que una economía está en

recesión si se produce un descenso de en el volumen del Producto Nacional Bruto de por lo menos dos trimestres consecutivos.

La actual crisis económica tuvo su origen en EEUU: en el año 2008 y a nivel de economía global sobre todo en los países tradicionalmente más industrializados se ha terminado en el año 2012, aunque en países como España todavía continua, por causas que más adelante expondremos. Entre los principales impulsores que causaron la crisis estaban;

- Los elevados precios de determinadas las materias primas, que presionaban alza todos los costes productivos podemos destacar entre otros el petróleo, algunos minerales y los alimentos.
- La sobrevalorización del producto, con elevación de los precios de los mismos muy por encima del valor real, generando el efecto burbuja en determinados mercados.
- Una crisis alimentaria mundial ya que muchos de recursos que se empleaban para la generación de alimentos se habían desviado hacia la producción de otros elementos como la energía, independientemente de los tradicionales desequilibrios en el reparto de los mismos.
- Crisis del sistema financiero indicadas por las “hipotecas subprime” de EEUU que se trasladó a todo el sistema internacional generando una crisis crediticia y de confianza en los mercados.
- Crisis del sistema de economía y financiación de los estados. Ha habido una crisis real de presión sobre la deuda emitida por diversos países que conlleva un encarecimiento sustancial y dramático de los déficit públicos de los estados que cada vez se ven obligados a tomar políticas restrictivas de gasto público, ya que con la recesión se disminuye el volumen de recaudación y estas medidas restrictivas generan que la demanda agregada la economía descienda.

2.1.2.1. Contexto de la crisis en Europa.

La crisis económica llegó a Europa trasladada de los efectos de la crisis financiera y económica de Estados Unidos.

La analizaremos desde tres perspectivas fundamentales. La primera es la crisis económica real derivada del descenso de la actividad económica y que se traduce en descensos constantes del P.I.B en la eurozona. Los factores que la explican son básicamente los tratados en el punto anterior cuando hablamos de la crisis económica mundial por eso no volveremos a incidir en ello. Las otras dos perspectivas en que si vamos a incidir son la crisis del sistema financiero y la deuda soberana.

La crisis del sistema financiero europeo viene provocada por la expansión de la crisis de la hipotecas Subprime de Estados Unidos. La deuda de las subprimes había alcanzado un volumen de cientos de miles de millones de dólares se había distribuido en los la mayoría de los mercados importantes del sistema financiero internacional.

En 2006 en Estados Unidos se comenzaron a notar los primeros síntomas de que había un problema latente en el sistema ya que los intereses bancarios aumentaban y el valor real de las casas bajaba y se disparaban las tasas de morosidad de dichos préstamos. El dinero dejó de fluir en el sistema y las entidades financieras comenzaron a demostrar problemas de solvencia ya que parte de sus activos habían perdido mucho de valor.

En agosto de 2007 se empezó anotar los primeros efectos en las entidades financieras europeas, que en algunos casos comenzaron a bloquear la salida de depósitos de las mismas por detectar los problemas en la infra valorización de sus activos. El Banco Central Europeo reaccionó de manera inmediata inyectando a gran escala gran volumen de dinero al sistema bancario para aumentar la liquidez que dan al sistema orientado a evitar que los bancos se bloqueasen.

Durante el resto de 2007 y la primera mitad de 2008, todavía no se percibía la dimensión real del problema, se pensaban que los efectos no iban a ser tan perniciosos. Sin embargo, cuando surgió el escándalo el banco estadounidense de inversiones Lehman Brothers el panorama tomó tintes dramáticos, minando la confianza en todos los mercados financieros, activos y entidades.

Los estados salieron al rescate de las entidades con ayudas de todo tipo para intentar estabilizar el sistema. Entidades financieras de toda Europa iniciaron un proceso que todavía continua de saneamiento de sus activos de balance, que les dotase de la solvencia necesaria.

Todo esto se tradujo en una parálisis del sistema que llevo a una reducción del crédito en toda la eurozona y una dramática caída de los valores de los activos de los mercados financieros.

La crisis global de confianza se traslado a la deuda de determinados países europeos que empezaron a ser cuestionados por sus altos niveles de endeudamiento y su déficit en sus cuentas públicas. Inicialmente los países que se encontraron en peor situación fueron Irlanda, Portugal y Grecia que tuvieron que ser socorridos con ayudas por sus socios europeos para poder hacer frente a sus compromisos.

La respuesta de las autoridades de la eurozona ha estado a veces muy dubitativa, dividida y sin un claro apoyo lo que ha hecho que se pierda confianza en el sistema euro. A los países antes mencionados se les han unido España e Italia que ya son dos economías de mucho peso dentro de la comunidad y que ha provocado que en estos momentos se esté replanteando las distintas políticas que desde los países miembros de unión y El Banco Central europeo se pueden adoptar, como podría ser la emisión de los eurobonos.

Toda esta crisis soberana está llevando a Europa a adoptar en mayor o menor medida políticas de austeridad en la gestión de las distintas partidas de los presupuestos públicos .Al restringir la inversión y el gasto público al menos a corto plazo se esta reduciendo la demanda agregada de la economía provocando una ralentización de la actividad económica de los países más perjudicados por dicha crisis.

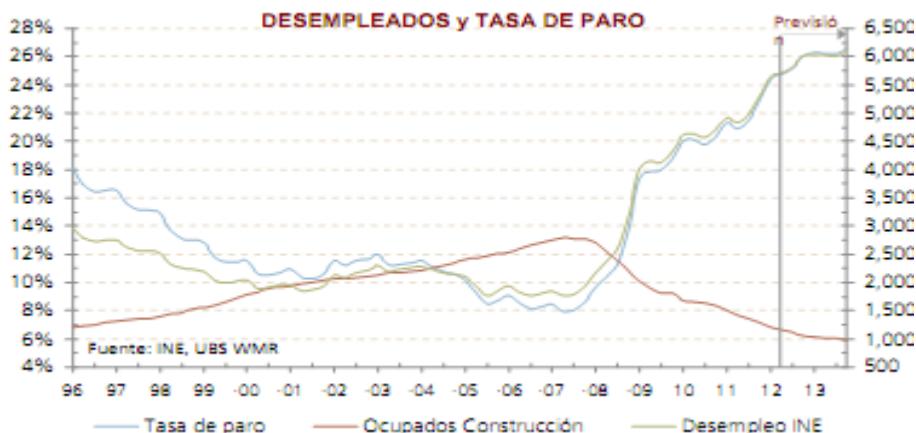
2.1.2.2. Contexto de la crisis en España.

Por sintetizar el fenómeno de la crisis en nuestro país podríamos sintetizarlo en varios puntos clave que está afectando gravemente nuestra economía: He tomado como referencia la publicación de U.B.S. (2012) “España; sin margen de error en los ajustes y reformas”.

- A. Dramático nivel de desempleo que es reflejo de las bajadas de actividad de las empresas y del desplome de determinados sectores como el de la construcción. Según algunas previsiones se descuenta que para el año 2014 el número de desempleados puede llegar a 6.000.000.

Cuadro 2.1.2.2.1 Evolución del nivel de desempleo y de paro en España.

Fuente; U.B.S. (2012)

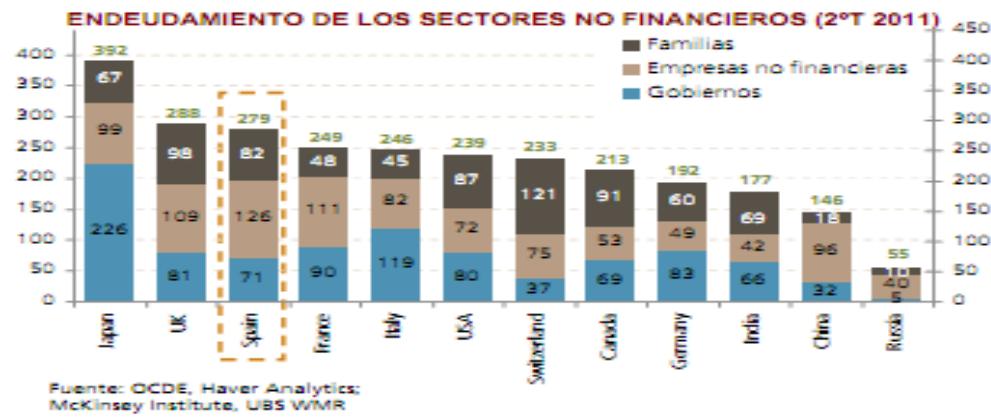


- B. Gran nivel del conjunto de la economía endeudamiento. España es el tercer país del mundo en volumen global de deuda en los sectores no financieros, esto laстра significativamente el grado de confianza en nuestra economía y en la confianza de devolución de la deuda que acumulamos. Al inicio de la crisis teníamos mucho endeudamiento del sector privado y escaso nivel en el público. Conforme ha ido avanzando la misma se aumentado el endeudamiento público y con el privado en niveles altos hemos alcanzado el tercer puesto mundial comentado

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Cuadro 2.1.2.2.2 Endeudamiento de los sectores no financieros con datos del segundo trimestre del 2011.

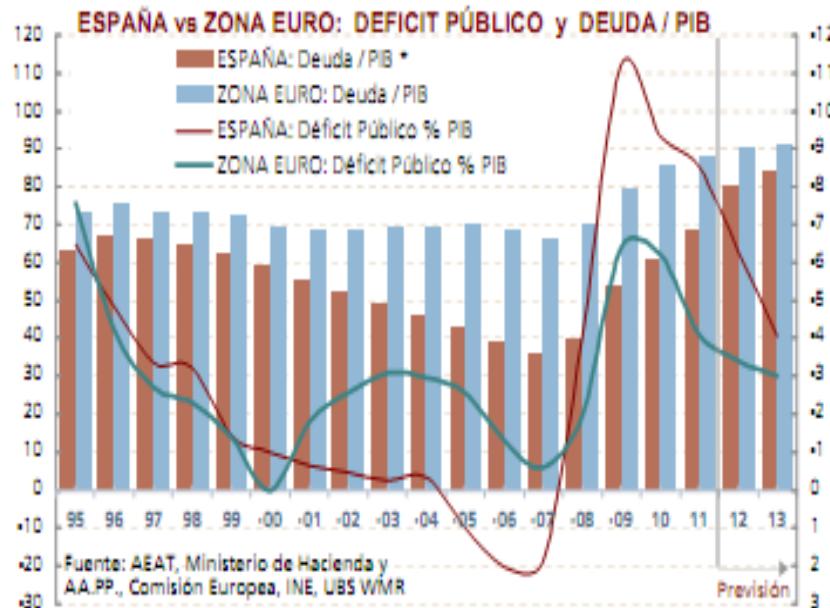
Fuente; U.B.S. (2012)



- C. Déficit del sector público debido a la merma de recaudación y al exceso del gasto privado derivado de una faraónica estructura de organismos públicos y un gasto social insostenible, se prevé que este año el déficit este en torno al 6% y que para el 2014 se situé en el 2014.

Cuadro 2.1.2.2.3 Comparativa y evolución del déficit en España y zona euro

Fuente; U.B.S. (2012)

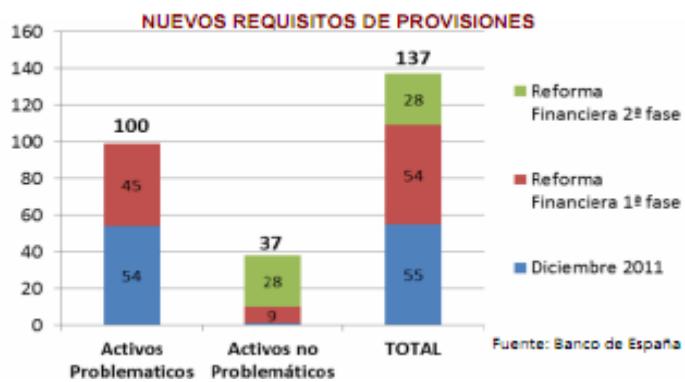


FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- D. La especulación de los mercados hace que la prima de riesgo de España se situé en nivel muy elevados respecto a otros países de la economía mundial, lo que provoca que nos financiemos a un coste más caro y que se aumente el déficit anteriormente expuesto.
- E. Crisis del sistema financiero español que hace que se restrinja el crédito a todo sistema sobre todo a empresas y particulares. Las entidades financieras españolas tienen en sus balances activos tóxicos provenientes de la burbuja inmobiliaria y de la pésima gestión de las cajas de ahorro que se deben provisionar y hacen que mermen sus resultados y que no inyecten créditos al sistema. Recientemente se ha aprobado una inyección por parte del Comunidad económica europea por valor de 100.000 millones de euros para recapitalizar estas entidades.

Cuadro 2.1.2.2.4 Provisiones requeridas a las entidades financieras

Fuente; U.B.S. (2012)

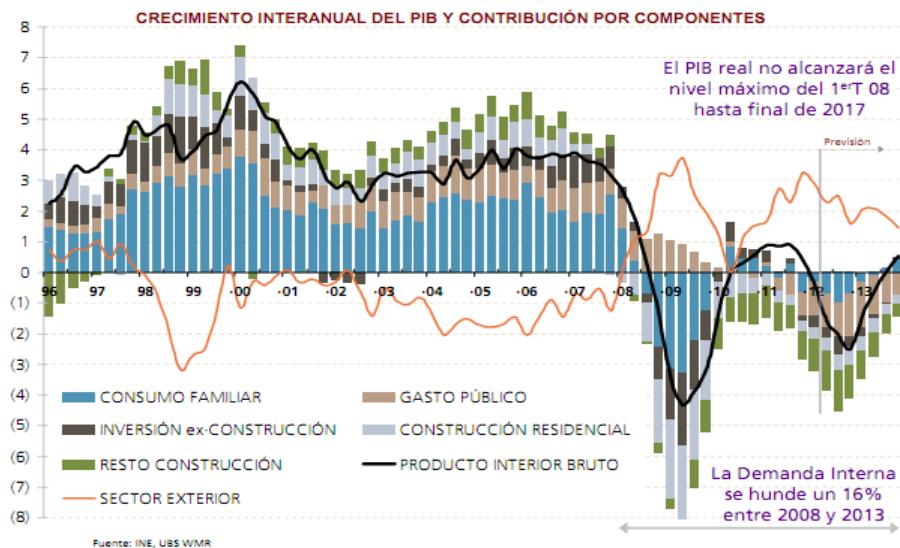


- F. Caída constante de la demanda que impulsa la recesión como consecuencia de la caída la demanda del sector público y privado. Este es uno de los factores que lastra la salida de la crisis nos hace pensar que se dilatará su salida unos años más.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Cuadro 2.1.2.2.5 Evolución del P.I.B. y previsiones para el 2013.

Fuente; U.B.S. (2012)



- G. Caída de algunos sectores claves en la generación del P.I.B. como el de la construcción, automoción y en los momentos más álgidos de la crisis el del turismo. El más dramático es el de la construcción que ha pasado de ser uno de los sectores motores de la actividad económica a ser un sector de generación de despidos y de insolvencias.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Varios son los rasgos distintivos de la Empresa Familiar que son dignos de destacar y que le dan esencia a su naturaleza peculiar:

- La propiedad y la gestión de la empresa está en poder de un grupo familiar.
- Tamaño generalmente limitado, la mayoría de las empresas familiares tienen un tamaño reducido, aunque no todas ya algunas son multinacionales cotizadas en bolsa. Por lo general tienen una limitación geográfica importante, estaban muy centradas en los mercados locales aunque con la crisis, están tomando una posición más activa en el exterior pero en un número más reducido de mercados objetivos.
- Escasa diversificación de las áreas de negocio, suelen estar muy concentrados en un sector determinado y son reacios a acometer nuevos proyectos en otras áreas de actividad.
- Mayor capacidad de reinversión de los beneficios en la compañía teniendo mejores ratios de autofinanciación eso también le provoca una limitada capacidad de obtener fondos propios que no deriven de su autogeneración de beneficios. No son partidarios de que entren socios externos que irrumpan en la propiedad teniendo que compartir la toma de decisiones y gestión de la misma.
- Compromiso de continuidad del negocio que se convierte en el “live motive” de la familia. Las circunstancias coyunturales no afectan tanto a las decisiones por que se tiene una visión a largo plazo del negocio.
- Mayor agilidad en la toma de decisiones, ya que los elementos decisores de la dirección de la compañía tienen más capacidad de decisión que los gestores de una empresa.
- Mayor productividad de los empleados con un alto grado de implicación. La implicación de los empleados es mucho mayor y tienden a ser más sensibles al liderazgo y valores de la empresa.
- Cuentan con órganos de gestión propios como la junta o consejo familiar o el protocolo de la Empresa Familiar. También dentro del consejo de administración está la figura de los asesores externos a la familia que son muy importantes en la toma de decisiones de la organización.

Vamos a desarrollar este punto ya que pensamos que es muy propio de estas empresas y forman parte de la distinción de las mismas. Para ello vamos a mencionar los

conceptos desarrollados por “Guía para la pequeña y mediana Empresa Familiar” del Ministerio de Economía del año (2003).

Además de los órganos de gobierno societarios, que se regirán por las correspondientes normas estatutarias y legales, la Empresa Familiar puede utilizar otros órganos paralelos que pueden contribuir de manera eficaz a la viabilidad de la empresa. También es específico de las empresas familiares la elaboración de un Protocolo Familiar, como instrumento regulador de las distintas relaciones que en su seno se establecen. Los órganos mencionados son fundamentalmente dos: la Junta de Familia y el Consejo de Familia, a los que podemos añadir los comités de seguimiento del Protocolo Familiar, de seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes de la familia y de retribuciones.

Tanto la Junta como el Consejo de Familia se muestran como el cauce adecuado para solucionar aquellos problemas que se vayan planteando en la familia y cuya solución o forma de dirimirlos no esté previsto en el Protocolo Familiar.

La junta familiar es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal (18 años).

En el seno de este órgano, la familia libera sobre los intereses que tiene en la empresa, sobre los objetivos que pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

El consejo familiar es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar.

La presidencia debería recaer en el miembro de la familia más respetado o en uno de los fundadores de la empresa, cualidades éstas que en la práctica suelen coincidir. Sus

principales funciones son las siguientes: resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa, dirigir y organizar la sucesión en la empresa, defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa y diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar a propuesta del Comité de Seguimiento del mismo.

El Protocolo Familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa.

Es por tanto el Protocolo Familiar un acuerdo marco entre los miembros de la familia que regula las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa. Por lo tanto es fundamental para la gestión y organización de la empresa.

2.3. EMPRESA FAMILIAR Y CRISIS ECONÓMICA

En el año 2010, la fundación Nexia elaboró un estudio sobre los efectos de la crisis en la Empresa Familiar en España, para tratar de valorar cual era la percepción de su situación. Hoy en día dada la duración y el hostil escenario en que nos encontramos seguro que las respuestas serían más duras, pero podemos extractar ideas de dicho estudio que siguen vigentes.

- La crisis ha afectado muy negativamente a su nivel de empleo, facturación y beneficios. Se ha resentido toda la actividad económica general y estas empresas no son una excepción.
- Sus fuentes de financiación bancaria se han visto afectadas por la crisis sufriendo una disminución importante del crédito, casi en la mitad de las compañías.
- Las medidas más usadas para sortear la situación ha sido reducir los costes y buscar nuevos mercados.
- La figura del líder y los valores de la empresa son fundamentales en estos tiempos, ya que se transmiten enseguida a toda la organización.

- Que los conflictos en el seno de familia propietaria son más probables perdiendo parte de la unión de la misma.

Como se ve existen varios y graves problemas que afectan hoy en día a la Empresa Familiar y que debe afrontar si quiere continuar su actividad y obtener los mejores resultados.

2.4. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA FAMILIAR PARA AFRONTAR LA CRISIS.

Vamos a hacer una aproximación a las medidas que puede adoptar la Empresa Familiar para gestionar en el entorno de la crisis. Por supuesto cada situación de la empresa es única y las medidas pueden ser muy variadas y de distintos impactos.

- Reducción de costes: Los costes deben adaptarse al nivel de actividad de la empresa ya que los niveles de facturación han descendido y los márgenes se han estrechado, además pensamos que con la globalización las empresas que son eficientes en costes no pueden subsistir. Se deberían centrar en ;
 - Área de personal La implicación de los empleados es un punto fuerte dentro de estas organizaciones. Se debe aprovechar este punto para producir más por menos reduciendo el tamaño de los equipos y obteniendo los mismos o mejores resultados. En un primer momento la Empresa Familiar es más reticente a reducir personal ya que existen fuertes lazos afectivos entre los miembros de la familia y los empleados. También hay una ventaja, que los empleados entienden las medidas con más comprensión que otras empresas, pensamos que se debe al mayor contacto y comunicación de estas estructuras.
 - Área financiera y comercial de cobros y pagos La Empresa Familiar está orientada a la venta con una relación muy estrecha y a veces informal con sus clientes. La selección y estudios de los mismos así como la de los oportunos medios de cobro y de pago provocan una serie de costes muy importantes para la empresa, sobre todo en estos momentos que el índice de morosidad está tan elevado. La adecuada elección de los medios financieros, en sintonía a los distintos perfiles de proveedores y clientes de la empresa, harán que la empresa no incurra en mayores costes por tener problemas de liquidez.

- Área de gastos generales; En la Empresa Familiar el control está muy vinculado a la cultura de familia principal propietaria de la empresa, ya que al final es la misma. Es una época dónde se debe ahondar en los hábitos de austeridad para justar los gastos operativos de toda la organización a los necesarios. Hay ir a controlar los consumos energéticos, el aprovechamiento de espacios, las comunicaciones, vehículos de la empresa, desplazamientos, dietas y en general es buen momento para buscar reducciones en los costes negoclando con los proveedores.
 - Área logística y administrativa; Hay que reorganización de la cadena de suministro tanto desde del punto físico como documental, la tendencia es a simplificar todo proceso que no aporte valor y usar las nuevas tendencias tecnológicas para reducir tiempos y manipulación. También es fundamental reducir el nivel stock ajustándolo lo máximo posible y negociar con los proveedores buscando incluso productos en otros mercado a nivel internacional
 - Área de marketing; Hay valorar el gasto en acciones publicitarias y el mantenimiento de la red comercial midiendo la rentabilidad del gasto invertido con el impacto que provocan. Se tienen que sistematizar más los métodos comerciales y la efectividad del tiempo dedicado, usando las nuevas tecnologías como los módulos de gestión de C.R.M. y los nuevos canales online.
- Internacionalización: Ante la escasez de la demanda global de nuestra economía la Empresa Familiar debe mirar hacia mercados de otros países para mantener su nivel de actividad. Cuando la actividad era óptima muchas empresas eran reticentes a abrir su actividad al exterior por los costes, incertidumbre y la falta de personal capacitado para realizarlo. La proximidad con el cliente y la adaptación al mismo era una de las características que le daban una ventaja competitiva ante las otras empresas y trasladar este rasgo a los mercados internacionales es muy complejo. Para establecer el proceso de internacionalización la empresa debe realizar un exhaustivo análisis interno de la estructura y elementos de la organización y externo de las características de los mercados a que se quiere dirigir Los principales puntos de análisis son los siguientes.
 - Área de personal, Muchas veces supone tener que afrontar un cambio importante en la estructuración departamental de la empresa y de los perfiles y puestos laborales en la misma. Muchas veces sobre supone la incorporación de

personal nuevo que aporte otras habilidades y realizar un gran esfuerzo en la formación del personal existente. Empleados muy calificados para el desempeño en el mercado local se ven sin capacidad para desarrollar las nuevas exigencias que le impone operar en un marco más global. Como hemos visto con el nivel de desempleo existente y el cierre de otras empresas pensamos que es un buen momento para que la Empresa Familiar se refuerze con las habilidades y el talento necesario para emprender el proceso de salida al exterior.

- Área financiera; Supone un reto importante ya que hay que adaptarse en un marco de nuevos instrumentos y costumbres financieras. Las empresas tiene un prestigio, histórico con entidades y conocimiento de las operatoria, que con entidades financieras a nivel internacional no se tiene por lo que es complicado la realización de cualquier operación hasta que se adquiere la sistemática. También es muy importante tener en cuenta la planificación financiera de los recursos necesarios para la implantación, no hablamos sólo de inversiones sino también de gasto corriente de la filial, delegación o actividad comercial hasta que provoque los resultados de retorno deseados.
- Área de marketing ; Hay que profundizar en las 4 p para ver la adecuación de nuestras decisiones en el mercado exterior:
 - Producto o servicio; Hay que analizar los atributos tangibles e intangibles que marcan la aportación de valor de nuestro producto. Nos tenemos que adaptar a cada mercado en cuanto a la normativa, estándar de calidad gustos y usos.
 - Precio; Tenemos que ajustarlo al valor esperado viendo los costes que supone fabricarlo en el exterior o los cotes logísticos de llevarlo al mercado destino.
 - Distribución; Esa clave para el éxito del proceso ver si se actúa de forma directa, a través de distribuidores o estableciendo alianzas con socios locales.
 - Publicidad Hay que adaptarse al país de destino, normalmente no puedes transmitir de igual manera necesidades que lleven a la compra del producto a europeo que a un asiático.

- Área de tecnológica de la información y de logística. Se complican sensible en cuanto a su programación y grado de dificultad. Hay que homogenizar lo máximo posible todos los procesos y sistemas adaptándonos a la estructura de cada país.
- Alianzas y estrategias con otras empresas e incluso compra o fusión con otras empresas. La tendencia es agruparse a través de entidades públicas, privadas y acuerdos entre compañías para atacar nuevos mercados nacionales e internacionales, así como nuevas actividades para ganar los recursos y el volumen necesario para acometerlo. Por ejemplo destacan agrupaciones de compras o alianzas para la actividad internacional o creación de Uniones temporales de empresas (UTES) para el desarrollo de contratos de concesión público-privada.
También puede ser un buen momento para adquirir o fusionarse con otras empresas que pueden conceder muchas sinergias a mi actividad y ganar el tamaño suficiente sin perder la eficiencia sino aumentándola para acometer mejor la crisis. Hay muchas empresas con planes de negocio muy atractivo que tienen problemas financieros para llevarlos a cabo e incluso que carecen de experiencia en la gestión y necesitan un refuerzo directivo.
- Diversificación de actividades y sectores: La empresa debe reinventarse aprovechando toda la experiencia de varias generaciones. Se pueden trasladar el know-how de gestión a otros sectores de actividad que estén más activos que el nuestro y repartimos los riesgos entre varias actividades. Si alguna lección se pudo extraer de la crisis es que no sabes a qué sectores va a afectar ni con qué virulencia, por lo que diversificar en otros sectores es una forma de dotar de estabilidad a la compañía.
- Dar entrada en el capital a inversores financieros ya sean privados, fondos de inversión o acudir al mercado cotizado y no cotizado de capitales. Es una forma para profesionalizar la empresa y mejorar el sistema de gestión. . Como hemos comentado el sistema financiero tiene una fuerte restricción crediticia y muchas empresas dependen de la generación de los beneficios y la recapitalización de los mismos para incrementar los fondos propios de la compañía, de ahí que la entrada de socios financieros formalizaría la estructura financiera de la empresa y le daría mayor acceso al crédito bancario.

Los mercados perciben que estas empresas tienen una mayor seguridad y rentabilidad y les lleva a convertirse en una valor con menor riesgo que otras compañías como ejemplo tenemos a March Gestión que ha creado un “Family Business Fund”, cuya cartera está compuesta por compañías que tienen la tipología de Empresa Familiar de gran tamaño como **Schindler, Berkshire Hathaway, Roche, Wal Mart o Técnicas Reunidas**, entre otras.

Existen en el mercado financiero nuevos mecanismos interesantes como el Mercado alternativo bursátil (M.B.A) que permite a empresas de un tamaño medio acceder a un mercado cotizado sin tener que tener el tamaño de las empresas que están en el mercado cotizado.

También podemos destacar la figura de las empresas de capital riesgo que aunque buscan una alta rentabilidad de su inversión suelen estipular su salida de las inversiones por lo que la familia propietaria puede recobrar las acciones una vez cumplidos los hitos estipulados.

Otros actores activos en el mundo de las inversiones en proyectos empresariales son los “Family Office” y Sociedades de inversión de capital variable (SICAV). Suelen ser sociedades de tipo patrimonial con unas ventajas fiscales muy atractivas en el caso de las SICAV que fomentan la inversión en todo tipo de proyectos. La Empresa Familiar puede ser un receptor muy importante de estas inversiones y puede ser un factor de retroalimentación de estas inversiones ya que con los beneficios generados la familia propietaria puede crear su propio “Family Office” e invertir en otros proyectos.

- Profesionalización de la empresa: La nueva situación demanda nuevas capacidades de los gestores y trabajadores de la empresa. Es un buen momento para sustituir y adoptar nuevos perfiles que le den nuevas posibilidades y complementen y aumenten la capacidad de gestión para llevarla con éxito a conseguir nuevos retos. El personal familiar y de confianza pueden seguir siendo útiles pero pueden resultar insuficientes, de ahí que hay que aprovecharlos y complementarlos.

Actualmente en el mercado laboral hay buenos profesionales que podrían incorporarse y además resulta un buen momento para reforzar los perfiles de los profesionales que integran las empresas y hayan sufrido un descenso de actividad

- Potenciar los órganos e instrumentos de gestión propios de la Empresa Familiar. Como hemos comentado los problemas latentes en las familias propietarias están

estallando en la época dónde no acompañan los resultados, de ahí que sea muy importante que se potencien para evitar situaciones de conflicto. Cuanto más estipulados estén los mecanismos que regentan las sociedades con más claridad y continuidad en la gestión se tendrá la misma.

- Presionar a la administración para que impulsen una serie de medidas de tipo fiscal, de subvenciones y ayudas y de legislación laboral que favorezcan su actividad. Son un propulsor de creación de empleo y deben ser estimulados y apoyados por las administraciones porque de su recuperación depende gran parte la generación de actividad del país.

3 CONCLUSIONES.

La Empresa Familiar es clave para la economía de cualquier país, es un elemento transcendental en la misma, en EE.UU. las empresas familiares crean aproximadamente el 50% del PIB y son el 80% de todas las empresas existentes. En América Latina e Italia suponen el 98% y en España entre el 80 y el 90% del número total de empresas, y generan el 75% del PIB.

Por ello es lógico pensar que cuando las empresas familiares vuelven a parámetros económicos óptimos en cuanto a nivel de actividad, financieros y de empleo la economía española habrá salido de la recesión en que se encuentra.

A lo largo de toda la exposición se han mencionado los rasgos característicos que poseen este tipo de organizaciones y las ventajas e inconvenientes que les diferencia. Sabemos que ante una situación tan difícil la empresa se tiene que adaptar al entorno para poder sobrevivir y pensamos que la Empresa Familiar está más capacitada que otras estructuras empresariales para conseguirlo.

Frente a los problemas mencionados que afectan a toda la economía como el descenso de la actividad y los beneficios, falta de crédito a las empresas, crisis de las fianzas del estado con restricción del gastos e inversión pública, la Empresa Familiar tiene otros problemas derivados por su estructura de la propiedad y la mezcla de la situaciones familiares dentro de la interacción mencionada de los tres subsistemas propiedad, familia, empresa. Es por ello que cuando en la empresa los resultados se resienten acaba trasladándose a problemas familiares y de la propiedad de la empresa.

La Empresa Familiar debe ver en la crisis una gran oportunidad y está capacitada para salir con éxito de esta complicada situación por varias razones comentadas:

- Tiene una mayor flexibilidad que le permite adaptarse con más rapidez al entorno cambiante en que nos movemos. Los escenarios y previsiones cada vez se realizan a más corto plazo por la velocidad de los cambios y las estructuras más flexibles pueden sacar ventaja.
- Tiene la posibilidad de diversificar e internacionalizarse .Tradicionalmente las Empresas familiares están muy especializadas en un segmento de actividad muy concreto y en un ámbito geográfico limitado. La globalización ha entrado en todos los ámbitos y la empresa familiar no debe ser una excepción. Tiene que abrirse a

CONCLUSIONES

los mercados exteriores y ser competitivos e incluso introducirse en nuevos sectores de actividad.

- Tiene mayores niveles de autofinanciación de los recursos propios con la capitalización de varios de los beneficios que le hacen tener un coeficiente de endeudamiento inferior que hace que las entidades financieras les apoyen más .la gestión de la compañías basadas en crecimientos rápidos con altos coeficientes de endeudamiento están actualmente peor valoradas que los modelos más conservadores de mayoría de las empresas familiares.
- Personal muy implicado con la empresa que les lleva a ser más productivo y dispuesto a hacer sacrificios si la empresa lo requiere. Tienen un alto grado de compromiso y una vinculación afectiva muy fuerte con la empresa que les permite hacer más esfuerzo y obtener mejores resultados
- Accionistas con visión de futuro que hace que no estén tan preocupados con la presión de los resultados a corto plazo si no con la continuidad a largo de la empresa.

Por todo ello considero que la situación actual es muy delicada pero viéndola con una visión a largo plazo puede ser un factor motriz para que la Empresa Familiar crezca y mejore la profesionalización de misma. También es verdad que dependerá mucho de la recuperación de los parámetros macroeconómicos que la condicionan ya que no se puede destraer de las dificultades del entorno.

De las estrategias mencionadas; Reducción de costes. Internacionalización. Alianzas y estrategias con otras empresas e incluso compra o fusión con otras empresas. Diversificación de actividades y sectores: Dar entrada en el capital a inversores financieros

Profesionalización de la empresa: Potenciar los órganos e instrumentos de gestión propios. Presionar a la administración, cada empresa según sus características debe seleccionar sobre cual debe actuar con mayor celeridad e intensidad y ver su capacidad para simultaneárlas.

La economía española no puede tener futuro sin empresas familiares que tiren de la misma por ello es preciso que adopten pronto las estrategias mencionadas anteriormente para crecer el P.I.B. real y disminuyan las tasas de desempleo. También sería importante que desde las administraciones públicas se adoptasen todas las medidas necesarias para fomentar la actividad e incluso fomentar su creación.

4 REFERENCIAS.

- Adams, J.S.; Tashchian, A. y Shore, T. &** (1996). "Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study". *Family Business Review*, 9: 157- 170.
- Aragonés Signes, J.** (1992). "La sucesión en las empresas familiares". *Alta Dirección*, 162: 127- 133.
- Aronoff, C.E. y Ward, J.L.** (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past ora model for the future?" *Family Business Review*, 8: 121- 13
- Astrachan, J.H. y Kolenko, T.A.** (1994). "A neglected factor explaining family business success: Human resource practices". *Family Business Review*, 7:25 1-262
- Beckhard, R. y Dyer, W.G., Jr. (1 983a).** "Managing continuity in the family-owned business" *Organizational Dynamics*, 12:5- 12.
- Borrego Rodríguez, A.** (1994). "La pequeña y mediana empresa, la Empresa Familiar. Un análisis ".*Actualidad Financiera*, 42:981-988.
- C hristensen, C.** (1 953). Management succession in small and growing enterprises.
- Churchill, N.C. y Lewis, V.L.** (1983). "The five stages of small business growth". *Business Review*, 61:30-50.
- Corbetta, G.** (1995). "Patterns of developmnet of family business in Italy" *Family Business Review*, 8:255- 265.
- Davis, P.A.** (1983). "Realizing the potential of the family business". *Organizational Dynamics*, 12:47-56 Division of Research, Harvard Business School. Boston, Estados Unidos.
- Davis, J.A. y Tagiuri, R. (1982):** "Bivalent attributes of the family firm", Working Paper, Harvard Business School.
- Davis, J. A. y Tagiuri, R** (1994). "The advantages and disadvantages of the family business" enIbrahim, A. B. y Ellis, W .H.. *Family business management: Concepts and practice*. Kendal lkIunt Pubiishing Company. Iowa, Estados Unidos
- De Moraes, Dênis –Coordinador-** (2008), Sociedad mediatisada. Barcelona: Gedisa editorial, 2007

- Dierckxsens, Win.** (2008). La crisis mundial del siglo XXI: oportunidad de transición al poscapitalismo. Ediciones desde abajo, Bogotá
- Dieterich, Heinz** (2005), Crisis en las ciencias sociales. Editorial popular, Madrid
- Donckels, R. y Frolich, E.** (1991). "Are family businesses really different? European experiences from STRATOS". *Family Business Review*, 4: 149- 160.
- Doneelly, R.G.** (1964). "The family business". *Harvard Business Review*, 1 :427-445.
- Dyer, W.G., Jr.** (1986). Cultural change in family arms: Anticipating and managing business and family transitions. Jossey-Bass. San Francisco, CA, Estados Unidos
- Dyer, W.G., Jr.** (1994). "Potential contributions of organizational behavior to the study of family owned businesses". *Family Business Review*, 7: 109- 1
- Eduardo Pérez Ruiz (2010)** "El valor de las empresas familiares ante la actual situación crisis económica y financiera". News Letter Mensual del Instituto de Crédito Oficial - 2010
- Fundación Nexia (2010)** "Barómetro sobre los efectos de crisis en la Empresa Familiar española".
- Gallo, M.A. y García Pont, C.** (1989). "La Empresa Familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, 39:67-85.
- Gersick, K.E.** (1994). "Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994". *Family Business Review*, 7: 103-107.
- Gallo, M.A. y García Pont, C.** (1989)."La Empresa Familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, 39:67-85.
- Gallo, M.A.** (1995). *Empresa Familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis. Barcelona, España
- Giddens, A. (1976). Política y sociología en Max Weber, España, Madrid: Alianza.
- Goldberg, S.D.** (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: An empirical study*. UMI, Dissertation Services
- Guénon, René** (2001), La crisis del mundo moderno. Paidós, 2001, Barcelona
- Handler, W.C.** (1989b).*Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.

REFERENCIAS

- Handler, W.C.** (1990a). "The family venture", en Timmons J.A. *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*. Irwing. Homewood. IL, Estados Unidos
- Javier Quintana (2012)** "Guía práctica para el buen gobierno de Empresa Familiar"
- Lea, J.W.** (1993). La sucesión del management en la Empresa Familiar. Ediciones Granica. Barcelona, España .
- Levinson, H.** (1971). "Conflicts that plague the family business". Harvard Business Review, 49:90-98.
- Leach, P.** (1994). The StoyHaywardguide to the family business. Kogan Page Limited. Londres, Reino Unido.
- Lansberg, I.S. y Astrachan, J.H.** (1994). "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factor?". Family Business Review, 7:39-59
- Lipovetsky, Gilles** (2006), La sociedad de la decepción. Anagrama, Barcelona
- Litz, R.A.** (1995). "The family business: Toward definitional clarity" .Family Business Review, 8:71-81.
- Ministerio de Economía del año (2003)** "Guía para la pequeña y mediana Empresa Familiar"
- Morgan, Gareth** (1996), Imágenes de la organización. Alfa omega-Rama, México, D.F..
- PricewaterhouseCoopers** (2011) "Encuesta PricewaterhouseCoopers a la Empresa Familiar de 2010-2011" .
- Riordan, D.A. y Riordan, M.P.** (1993). "Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business". *Journal of Small Business Management*, Abrik66-78.
- Roig, B.** (1989). "Características de la Empresa Familiar. Exigencias para la próxima década". *División de Investigación, IESE*.
- Rosenblatt, P.C.; de Mik, L.; Anderson R.M. y Johnson, P.A.** (1985).*The family in business* .Jossey-Bass Inc. California, Estados Unidos
- Sharma, P.; Christman, J.J. y Chua, J.H.** (1997). "Strategic management of the daily business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10: 1-3 5.

U.B.S.(2012) "España; sin margen de error en los ajustes y reformas"

Welsch,J.H.M. (1991). "Family enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A transnational comparison". *Family Business Review*, 4: 191-203.

Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy. Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos

Welsch,J.H.M. (1993). "The impact of family ownership and involvement on the process of management succession". *Family Business Review*, 6:3 1-54

Wortman, M.S., Jr. (1994). "Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm". *Family Business Review*, 7:3-27.

Yin, R.K. (1994). Case study research: Design and methods. SAGE Publications

ÍNDICE DE TÉRMINOS Y AUTORES

5 ÍNDICE DE TÉRMINOS Y AUTORES;

- A**
- Aragonés Signes, 14, 41
Aronoff, 9, 41
Astrachan, 17, 41, 43
- B**
- Bames y Henhon, 12
Beckhard y Dyer, 12
Borrego Rodríguez, 17, 41
- C**
- Consejo de Familia, 34
Corbetta, 18, 41
crisis, 4, 5, 6, 8, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 36, 37, 39, 41, 42
- D**
- Davis, 12, 16, 19, 20, 41, 46
Dierckxsens, 25, 41
Donckels y Frohlich, 6
Donelly, 8, 42
Donnelly, 12
Dyerc, 13
- E**
- Eduardo Vizer, 25
Empresa Familiar, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46
endeudamiento, 29, 30, 40
- F**
- Family Business Network, 8
Family Business Review, 9, 40, 41, 42, 43, 44
Family Firm Institute, 8
Fukuyama, 26
- G**
- Gallo, 6, 13, 42
García Pont, 6, 13, 42
generacional, 12, 13, 14, 17, 18
Gersick, 8, 11, 42
Giddens, 25, 42
- H**
- Goldberg, 14, 42
Guénon, 25, 42
- I**
- Hardler, 14
Huntington, 26
- J**
- Junta de Familia, 34
- K**
- Kolenko, 17, 41
- L**
- Lea, 15, 43
Leach, 16, 43
Lehman Brothers, 28
Levinson, 8, 43
Lipovetsky, 25, 43
Litz, 18, 43
- M**
- Modelo de los Tres Círculos, 19
Morgan, 25, 43
- N**
- Nexia, 36, 42
- P**
- Protocolo Familiar, 34, 35
- R**
- Riordan y Riordan, 15
Roig, 14, 43
Rosenblatt, 13, 43
- S**
- Soros, 26
Stoy Haward, 6
STRATOS, 6, 42
- T**
- Tagiuri, 16, 19, 20, 41, 46
- W**
- Ward, 9, 13, 41, 44
Welsch, 6, 16, 43, 44

6 ÍNDICE DE CUADROS;

Cuadro 2.1.1.1.1 Participación relativa de empresas familiares. Fuente: Donckels y Frblich(1991) y elaboración propia.....	pág. 07
Cuadro 2.1.1.2.1 Definiciones alternativas del concepto de Empresa Familiar.Fuente: María Katiuska Cabrera Suárez (1998).....	pág. 11
Cuadro 2.1.1.2.2 Definiciones alternativas del concepto de Empresa FamiliarFuente;Elaboración propia.....	pág. 19
Cuadro 2.1.1.3.1 Agentes participantes en Empresa Familiar.Fuente: Davis y Tagiuri (1982).....	pág. 20
Cuadro 2.1.1.4.1 Modelo evolutivo tridimensional .Fuente: Gersick en colaboración otros autores (1997).....	pág. 24
Cuadro 2.1.2.2.1 Evolución del nivel de desempleo y de paro en España. Fuente; U.B.S. (2012).....	pág. 30
Cuadro 2.1.2.2.2 Endeudamiento de los sectores no financieros con datos del segundo trimestre del 2011. Fuente; U.B.S. (2012).....	pág. 31
Cuadro 2.1.2.2.3 Comparativa y evolución del déficit en España y zona euro. Fuente; U.B.S. (2012).....	pág. 31
Cuadro 2.1.2.2.4 Provisiones requeridas a las entidades financieras. Fuente; U.B.S. (2012).....	pág. 32
Cuadro 2.1.2.2.5 Evolución del P.I.B. y previsiones para el 2013. Fuente; U.B.S. (2012).....	pág. 33