

# CUANDO DEFINIR ES UNA NECESIDAD. UNA PROPUESTA INTEGRADORA Y OPERATIVA DEL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Vallejo Martos, M. C.  
Universidad de Jaén

## RESUMEN

Todavía hoy no existe unanimidad en la comunidad científica en torno al concepto de empresa familiar y ello a pesar de las múltiples aportaciones realizadas. Es por ello que tras revisar, analizar y discutir la idoneidad de las distintas dimensiones utilizadas con mayor frecuencia en la literatura para definir el término empresa familiar, proponemos una definición integradora y operativa, no excluyente e independiente del estado evolutivo alcanzado, de empresa familiar sustentada en las dimensiones participación suficiente en el capital para controlar las decisiones del órgano de representación de propietarios, y voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar, Concepto de Empresa Familiar, Tipos de Empresa Familiar.

## ABSTRACT

There is still no agreement in the scientific community about the concept of family business despite the contributions have been numerous. Thus, in the present work we first review, analyze and discuss the appropriateness of the various dimensions most commonly used in the literature to define the term "family firm"; subsequently, we propose an integrative and operational definition of the term, which is non-exclusive and independent of the evolutionary stage arrived at. We base the definition on two dimensions: sufficient share of the capital to control the decisions of the owners' representative body; and determination to transfer the firm to the next generation.

**KEYWORDS:** Family Business, Family Business Concept, Types of Family Business.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hasta fechas muy recientes la empresa familiar no había despertado el interés de la comunidad científica como objeto de estudio, aun a pesar de que la investigación sobre aspectos relacionados con la administración de empresas no era reciente. Esta falta de interés por las empresas familiares puede estar motivada por razones como las siguientes:

1.- A pesar de la importancia que las empresas familiares tienen en las economías desarrolladas, la mayor parte de la comunidad científica opina que la propiedad de las empresas en manos de una familia no dura mucho tiempo, y que el auge de estas empresas se produce a medida que las familias que las controlan van perdiendo el dominio del capital de las mismas y, por tanto, su poder e influencia sobre la gestión, dando lugar a una evolución clara hacia una gestión profesionalizada.

2.- Los investigadores encuentran difícil estudiar de forma simultánea la familia y la empresa, ya que, desde un punto de vista académico, son expertos conocedores de uno de los campos, no de los dos, como requeriría la investigación de este tipo de empresas. A menudo, las normas de funcionamiento del negocio provocan comportamientos excesivamente burocratizados entre los miembros de la organización, tendentes a ocultar o a no facilitar información suficiente para conocer la influencia de las relaciones familiares en el negocio. De manera análoga, las normas familiares pueden conducir a los miembros de la familia a no dar

pruebas del impacto que el negocio tiene sobre el comportamiento de la familia. Esta situación dificulta enormemente que se pueda lograr información fiable acerca de los vínculos familia-empresa.

3.- La convicción generalizada de que el trabajo y la familia son dos mundos totalmente separados e independientes institucionalmente. Es probable, por ello, que ni los investigadores de Administración de Empresas ni los de la familia se decidan a investigar asuntos propios del campo de estudio de los otros, ni tampoco a interesarse por las relaciones entre ambos, incluso cuando el objeto de estudio es una organización como la empresa familiar en la que existe un claro solapamiento entre ambos campos (Lansberg, 1983). Así pues, el compromiso ideológico -de carácter tácito- asumido por la mayor parte de los investigadores, en torno a que las consideraciones relativas a la eficiencia y la racionalidad burocrática deberían predominar en el trabajo, les ha conducido a ignorar cómo influye la dinámica de la familia propietaria en el comportamiento organizacional.

El interés por definir y estudiar este tipo de empresas surge en los Estados Unidos de América para, posteriormente, extenderse al resto de la comunidad científica mundial. Hasta 1971 fueron muy pocas las publicaciones en torno al tema, destacando las aportaciones de autores como Christensen (1953), Donnelley (1964) y Levinson (1971). A partir de esa fecha el interés por la empresa familiar aumenta progresivamente. Así, el “American Business Index” muestra que el número de artículos en torno a la empresa familiar fue de 188 durante los 14 años comprendidos entre enero de 1971 y diciembre de 1985, pasando a ser de 680 para el período comprendido entre 1986 y 1995.

Para desvelar el por qué de este repentino y prolífico interés por la empresa familiar no hay más que acudir a lo que revelan las principales macromagnitudes económicas, si bien con el matiz añadido que supone que si bien los resultados pueden ser distintos en función de las fuentes consultadas, las conclusiones que se pueden extraer del análisis de cualquiera de ellos coinciden.

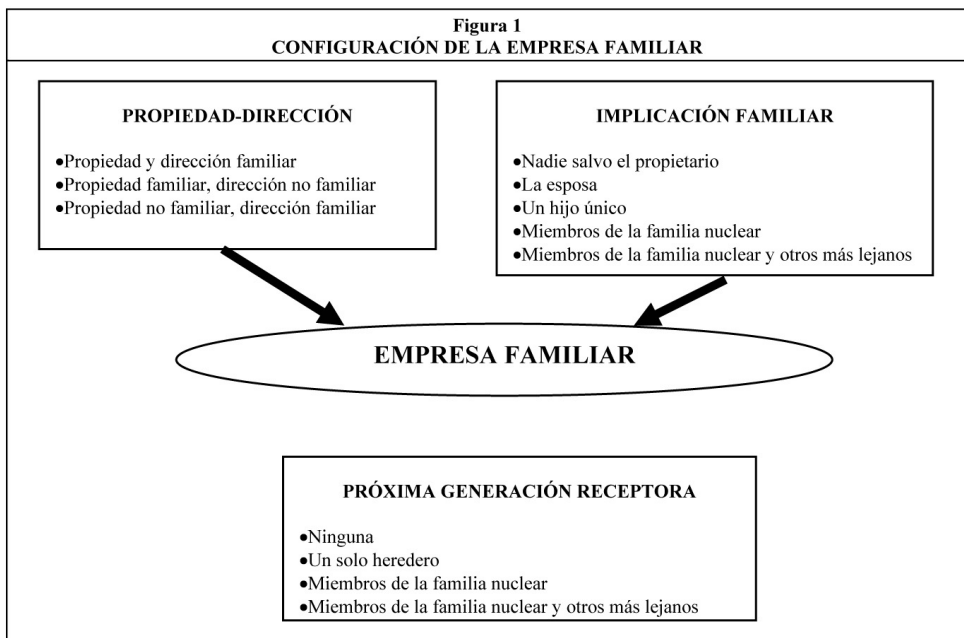
De este modo, hechos como que una considerable proporción de las iniciativas empresariales de los países desarrollados, aproximadamente entre el 70 y el 90%, cobren vida bajo la fórmula de empresa familiar (Amat, 1998); que su contribución al PIB y al empleo de estos países oscile entre el 45% y el 70% y que la mayoría de los empleos creados durante la década de los noventa puedan atribuirse a empresas familiares (Neubaur y Lank, 1998), ponen de manifiesto el elevado peso que tienen dentro del contexto económico mundial y, por ende, en el nacional, regional, etc. Es por ello que son consideradas como la columna vertebral de las economías desarrolladas, a tenor de su importante contribución al desarrollo socioeconómico y empresarial (Poutziouris y Chittenden, 1996; Neubauer y Lank, 1998; Leach y Bogod, 1999; Romano y otros, 2000); y como las organizaciones más antiguas y extendidas del mundo (Dyer, 1986; Ward, 1987; Aronoff y Ward, 1995; Hugron, 1998; Cadieux y otros, 2002).

Para algunos autores en torno al 90% de las empresas de los Estados Unidos son de propiedad familiar (Davis, 1983; Ward, 1987; Dyer, 1986; Kaslow y Kaslow, 1993; Ibrahim y Ellis, 1994), otros en cambio señalan que la proporción de empresas familiares se eleva a dos tercios del total (Montgomery y Sinclair, 2000). Además, si bien una proporción importante de ellas son pequeñas empresas, 175 de las pertenecientes a la clasificación “Fortune 500” son de corte familiar, en términos generales, las empresas familiares suponen un 40% de las empresas más grandes de Estados Unidos (Davis, 1983).

Asimismo, este tipo de empresas genera casi la mitad del Producto Nacional Bruto de los Estados Unidos, aproximadamente la mitad de los salarios pagados en este país (Ward, 1987; Dyer, 1986; Salganicoff, 1990; Shanker y Astrachan, 1996), y suele existir una empresa de este tipo en al menos un 13,8% de los hogares estadounidenses (Heck y Scannell, 1999).

A pesar de la anteriormente constatada importancia de la empresa familiar en las economías mundiales, siempre que el criterio de clasificación y estudio es la familiaridad o no de las empresas, surgen interrogantes desde el primer momento en torno a la realidad conceptual “empresa familiar”. Todavía no hay consenso entre la comunidad científica sobre cuáles son los parámetros que delimitan este concepto y ello aún existiendo una mayor concienciación existente en torno a la exclusividad y especificidad del término empresa familiar (Brockhaus, 1994; Wortman, 1994; Litz, 1995; Birley, 1997; Westhead y Cowling, 1997; Chua y otros, 1999; Littunnen y Hyrsky, 2000).

Ya Handler (1989) apuntaba la falta de unanimidad en torno al concepto de empresa familiar como uno de los aspectos metodológicos a los que habría que prestar más atención de cara al desarrollo de este campo de estudio y a fin de mejorar la calidad y el rigor científico de las investigaciones en torno a este tipo de empresas. Al tiempo, este mismo autor señalaba que lo más difícil al tratar de definir una empresa familiar es que cada una de las dimensiones que se utilizan para distinguirla de otros tipos de organizaciones pueden tomar multiplicidad de formas (véase figura 1).



Fuente: Handler, 1989.

Si la falta de consenso es palpable en el seno de la comunidad científica, la confusión en torno al concepto de empresa familiar fuera de dicho ámbito llega a ser generalizada. A menudo las empresas familiares son asociadas con pequeñas y medianas empresas o incluso con las denominadas empresas artesanales y microempresas, siendo la asociación de ideas empresa familiar-empresa de gran dimensión prácticamente inexistente.

Por todas las razones anteriormente expuestas, todavía hoy sigue existiendo la necesidad de establecer un concepto de empresa familiar integrador y operativo que sea de utilidad a la comunidad científica, ya que tanto la capacidad de integración y de no exclusión como la operatividad son aspectos estrechamente vinculados al potencial definitorio de un concepto.

Al decir “integrador” hacemos referencia a que el concepto propuesto sea válido y aplicable al universo de empresas familiares que pueda existir, que a la vez permita distinguirlas de aquellas otras que no lo son de manera exhaustiva y no excluyente, con independencia de cuál sea su estado evolutivo, de la generación familiar que pueda hallarse al frente de las mismas o de su tamaño. Por su parte, con la cualidad de “operativo” aludimos a que el concepto debe permitir la identificación rápida, clara y sistemática de cualquier empresa familiar. Sólo si el concepto es realmente operativo puede ser de utilidad, contribuyendo a salvar uno de los principales escollos a los que se enfrenta la comunidad científica cuando pretende investigar las empresas familiares, como es “la escasez de fuentes de información secundarias” que determinen qué empresas son familiares y cuáles no. Esto supone que, con carácter previo a la realización de la investigación propiamente dicha, haya que acotar, bajo parámetros y criterios propios y subjetivos, la población de empresas familiares que va a ser estudiada, lo que a su vez redundará en una disminución de la capacidad de generalización y comparación de los resultados obtenidos.

Es por ello que el objetivo perseguido con el presente trabajo de investigación sea, justamente, el establecimiento de un concepto de empresa familiar integrador y operativo, de utilidad para la investigación en el campo de la empresa familiar. Para este propósito, hemos estructurado su desarrollo en tres epígrafes de modo que, el primero de ellos, lo dedicaremos a la exposición y discusión de la oportunidad, capacidad de integración y operatividad conceptual de los distintos planteamientos hallados en la literatura, en torno a qué se entiende o se ha de entender por empresa familiar; el segundo a discutir las bondades de la definición propuesta frente a las ya existentes; y el tercero y último a comentar las conclusiones más significativas que se desprenden del mismo.

## **2. EL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR EN LA LITERATURA**

Las distintas definiciones que han ido surgiendo de empresa familiar han centrado la mayor parte de su contenido semántico en distintos aspectos. Son muchos los investigadores que han fundado sus definiciones en dos muy concretos. De un lado, en quién o quiénes dirigen de forma efectiva la empresa, o lo que es lo mismo, quién o quiénes tienen capacidad para tomar decisiones importantes; de otro, en quién o quiénes controlan la propiedad del capital.

Otros, sin embargo, basan sus definiciones en el grado de implicación de la familia o en el potencial con que cuenta la empresa para una posible transmisión generacional, entendida como la disponibilidad de miembros de la familia para que, llegado el caso, pudiera tener lugar un relevo generacional.

No obstante, la complicación más importante al tratar de definir qué se entiende por empresa familiar, surge a causa de la variedad de formas que pueden adoptar cada una de las dimensiones especificadas anteriormente. Tanto la propiedad, la dirección, la implicación de la familia en el negocio como la disponibilidad de miembros de la familia para poder llevar a cabo un relevo generacional, varían en función de aspectos como el tamaño y el tipo de negocio (Handler, 1989). En este sentido Whesthead y Cowling (1998) recopilaron distintas definiciones de empresa familiar que luego utilizaron en un estudio en el que demostraron que los resultados de investigación estaban claramente determinados y diferían en función del concepto de empresa familiar que se adopte.

Consecuentemente, el abanico de definiciones que tratan de acotar el término “empresa familiar” es bastante amplio. Así pues, podemos encontrar desde definiciones muy exigentes y restrictivas, construidas en torno a más de uno de los aspectos anteriormente mencionados, hasta otras mucho más flexibles o menos exigentes cimentadas solamente en torno a uno de ellos.

En este sentido, Shanker y Astrachan (1996) clasifican las distintas definiciones de empresa familiar vertidas desde la literatura en función de su grado de inclusión, distinguiendo entre restrictivas, medianamente restrictivas y amplias.

Las amplias y más inclusivas requieren que la familia propietaria tenga algún control efectivo sobre la orientación estratégica, y que exista al menos cierta intención de que el negocio continúe en manos de la familia. En esta definición estarían incluidas aquellas empresas en las que ningún miembro de la familia propietaria se halla directamente vinculado con el día a día de la empresa, pero en las que la influencia de la familia se dejaría notar merced a la pertenencia al consejo o junta de dirección o a una participación significativa en la propiedad. Suponen un alto grado de implicación de la familia.

Las restrictivas intermedias son definiciones que incluyen todos los requisitos de las amplias pero que, además, requieren que el fundador o sus descendientes estén al frente de la empresa. Sólo estarían dentro de esta definición todas aquellas empresas en las que solamente un miembro de la familia está directamente implicado en las operaciones del día a día de la misma. Llevan implícito un grado de implicación medio por parte de la familia.

Las restrictivas, en cambio, requieren que haya más de una generación familiar participando en el negocio, y que exista una implicación directa de la familia propietaria en el día a día del mismo, con más de un familiar con claras responsabilidades de dirección.

Ante la abrumadora cantidad y variedad de definiciones de empresa familiar y haciéndonos eco del criterio del grado de exigencia de contenido propuesto por Shanker y Astrachan (1996), hemos considerado oportuno, con carácter previo a determinar qué entendemos por empresa familiar, hacer una revisión de la literatura al uso, agrupando todas estas definiciones en torno a dos categorías genéricas. De un lado, consideraremos una primera categoría de definiciones en la que incluiremos únicamente las que se apoyan sólo en una dimensión o aspecto para delimitar el concepto de empresa familiar; de otro, una segunda categoría o grupo en la que incluiremos las que lo hacen en más de una.

Seguidamente iremos comentando algunas de las definiciones más relevantes que tienen cabida en cada uno de los grupos anteriores.

## 2.1. Definiciones unidimensionales

El conjunto de definiciones con cabida en este epígrafe podemos estructurarlo a su vez en distintos subgrupos dependiendo de cuál sea el aspecto utilizado para acotar el concepto de “empresa familiar”. Así, distinguimos los siguientes: definiciones centradas en la propiedad, definiciones centradas en la dirección o gestión, definiciones centradas en el grado de participación e implicación de la familia, definiciones centradas en la posibilidad de un relevo generacional.

### *Definiciones centradas en la propiedad*

Este grupo de definiciones se caracteriza por utilizar la dimensión propiedad como elemento fundamental de soporte semántico. Todas ellas aluden al control de la propiedad del capital de la empresa por parte de una familia.

En este sentido, Barnes y Hersson (1976) definen la empresa familiar como aquella en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de una única familia; Lansberg y otros (1988) como un negocio en el que los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad; Donckels y Fröhlich (1991) entienden que una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una familia poseen al menos el 60% del patrimonio; Davis y Harveston (1998) como aquellas que se diferencian de las empresas tradicionales por hallarse su propiedad controlada por miembros de una misma familia lo que, a su vez, les permite ejercer una gran influencia en los asuntos específicos de la misma; por último, Littunen y Hyrsky (2000) como aquella en la que el control de la propiedad descansa en manos de un individuo o de los miembros de una familia.

### *Definiciones centradas en la dirección*

En este caso es la dimensión dirección la que sustenta la mayoría de las definiciones incluidas en este grupo. A continuación mencionamos algunas de estas definiciones.

Barry (1975) define la empresa familiar como aquella que en la práctica está controlada por los miembros de una familia. Asimismo, Davis y Tagiuri (1985) la definen como aquella en la que dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio. Dreux (1990) como las empresas que están controladas por una o más familias, entendiendo el control como un grado de influencia en el gobierno de la organización, suficiente para influir sustancialmente en las acciones de la empresa. Ward (1990) como una empresa que está influida por dos o más familias. Finalmente, Filbeck y Lee (2000) indican que una empresa familiar es aquella en la que las decisiones más importantes son tomadas por el fundador o por algún descendiente de este.

De todas las definiciones anteriores, quizás sean las propuestas por Dreux (1990) y Filbeck y Lee (2000) las más rigurosas, ya que las otras se limitan a señalar la necesidad de una influencia de la familia en la dirección del negocio, sin en ningún momento mencionar en qué consiste o cómo se manifiesta dicha influencia, resultando, pues, un tanto ambiguas y de difícil aceptación.

### *Definiciones centradas en el grado de participación o implicación de la familia*

Las definiciones de este grupo inciden en la interrelación existente entre la familia y la empresa, origen de una participación activa de la familia en el devenir del negocio.

Así, Beckhard y Dyer (1983) definen la empresa familiar como un conjunto de elementos con entidad propia: el negocio o empresa, la familia, el fundador y órganos vinculantes como el consejo de dirección. Otro autor, Davis (1983), la define como el resultado de la interacción de dos tipos de organizaciones, la familia y el negocio o empresa, siendo esta interrelación además el origen de la unicidad de su carácter.

Por su parte, Handler (1990) señala que las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria. Chua y otros (1999) y Chrisman y otros (2003) entienden que una empresa familiar es aquella en la que una familia o un reducido grupo de familias o más familias comparten una visión sobre la empresa así como la intención de perseguirla y mantenerla potencialmente a través de las sucesivas generaciones de una misma familia o de un grupo de familias. También Steier (2001) define la empresa familiar como aquella que incluye un grupo de personas afiliadas por ascendencia común o matrimonio que tiene una apuesta financiera en un negocio. Astrachan y otros (2002) proponen un modelo para acotar el concepto de empresa familiar construido en torno al grado de implicación familiar materializado en su poder en la compañía, su experiencia y la cultura familiar. Finalmente, Dyer (2003) entiende que las empresas familiares son aquellas en las que tanto su futuro como el de las personas vinculadas a ellas están influidos por el conjunto de relaciones familiares que forman parte de su entorno.

Ninguna de las definiciones anteriores es suficientemente explícita como para poder estandarizar su uso, puesto que no establecen parámetros que permitan evaluar la importancia e intensidad de esa interrelación o interacción, con excepción de la de Astrachan y otros (2002). Sin embargo, si bien estos autores desarrollan un instrumento de medida del grado de implicación familiar de gran precisión, también es cierto que la complejidad que entraña merma mucho su operatividad y facilidad para conceptualizar y distinguir empresas familiares de empresas no familiares. Con respecto a la definición propuesta por Chua y otros (1999), habría que añadir que, de manera implícita, en la definición están siendo contemplados aspectos como el control familiar de la propiedad y dirección, única posibilidad, en términos de los propios autores, de poder llegar a compartir una visión intergeneracional. Finalmente, disentimos también en la validez de la definición anterior porque alude a grupo de familias, dejando abierta la posibilidad de que las familias que formen el grupo familiar en cuestión puedan no estar emparentadas, es decir, contempla la posibilidad de socios no familiares a los que llama “distintas familias”. Desde nuestro punto de vista, la consideración de que varias familias distintas puedan participar en el capital de una empresa familiar, sin que esta pierda su condición de familiar, supondría que cualquier empresa propiedad de socios no emparentados sería una empresa familiar puesto que, en el fondo, cada uno representa a una familia distinta y siguiendo la definición estaríamos ante una empresa propiedad de varias familias. Consecuentemente y según este planteamiento, cualquier empresa podría ser considerada como familiar.

#### *Definiciones centradas en la existencia de un relevo generacional*

En este grupo incluimos cuatro definiciones. La primera, propuesta por Donnelley (1964), caracteriza a una empresa como familiar cuando ésta ha sido claramente identificada con al menos dos generaciones familiares, resultando de este vínculo una mutua influencia entre la política de la compañía y los intereses y objetivos de la familia. La segunda, propuesta por Churchill y Hatten (1987), especifica que lo que normalmente entendemos por empresa

familiar responde al hecho de que un miembro joven de la familia asuma el control del negocio familiar de manos de sus ascendentes, o bien la anticipación de esta circunstancia. En la tercera, Sharma y otros (1997) definen la empresa familiar como aquella gobernada o dirigida sobre la base de una potencial transferencia generacional, esto es, orientada a mantener el negocio en manos de los miembros de una misma familia. Finalmente, Tan y Fock (2001), aunque no hacen alusión expresa en su definición a la existencia de un relevo generacional, sí que de forma implícita dejan constancia de tal condición, puesto que consideran que una empresa familiar es aquella en la que familia y empresa están y permanecerán juntos.

Las cuatro definiciones anteriores muestran cierta imprecisión, en la medida en que pueden resultar de difícil comprensión para personas ajenas a la realidad de la empresa familiar. Así, mientras que la primera de ellas utiliza el concepto definido en la propia definición, no llegando a dejar claramente delimitado qué se ha de entender por empresa familiar, la segunda liga el concepto con la identificación de al menos dos generaciones familiares en la empresa, situación bastante probable en empresas para nada susceptibles de ser entendidas como familiares, en las que trabajan personas que pertenecen a generaciones distintas de una misma familia, simplemente porque la política de la empresa sea proclive a la contratación preferente de hijos de los empleados. La ambigüedad de la tercera y la cuarta nace de la ausencia de mención expresa a la forma en la que se va a hacer efectiva la continuidad del control familiar del negocio.

## 2.2. Definiciones multidimensionales

Dentro de este grupo de definiciones de la empresa familiar distinguimos a su vez dos subgrupos. El primero de ellos estaría formado por definiciones que utilizan a tal fin los aspectos de la propiedad y la dirección. El segundo, en cambio, englobaría definiciones sustentadas además de en los dos aspectos ya comentados de propiedad y dirección, en un tercero adicional.

### *Definiciones centradas en la propiedad y en la dirección*

Las dimensiones control familiar tanto del capital de la empresa como de la dirección son las utilizadas con mayor frecuencia para acotar semánticamente el término empresa familiar, como demuestra el mayor número de definiciones halladas en la literatura y que han sido incluidas en este epígrafe.

En este sentido, Rosenblatt y otros (1985) entienden que cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o control residen en una sola familia y en la que dos o más miembros de ella están en algún momento directamente implicados en él es una empresa familiar. Dyer (1986) las define como las empresas en las que las decisiones relativas a la propiedad o al *management* están claramente influidas por la relación de una o varias familias. Pratt y Davis (1986) definen la empresa familiar como aquella en la que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección del negocio gracias a la existencia de vínculos de parentesco, papeles de dirección o derechos de propiedad. Stern (1986) como un negocio propiedad y dirigido por los miembros de una o dos familias. Leach y otros (1990) como una empresa en la que más del 50% de las acciones con derecho a voto están controladas por una familia, y/o un solo grupo familiar la controla efectivamente, y/o una proporción significativa de los puestos directivos de la empresa están ocupados por miembros de la familia. Lyman (1991) como aquella empresa en la que la propiedad reside completamente en los miembros de una familia, al menos existe



un propietario empleado en el negocio, y un miembro de la familia que trabaja o que colabora de forma regular, aún a pesar de no estar oficialmente contratado. Gallo y Sveen (1991) las definen como aquéllas donde una sola familia posee la mayoría del capital y un control total sobre la dirección de la empresa. Holland y Oliver (1992) como empresas en las que las decisiones relativas a la propiedad y dirección están claramente influidas por una o unas familias. Welsch (1993) como una empresa en la que la propiedad está concentrada, y en la que los propietarios o parientes de los propietarios se encargan de la dirección del negocio. Carsrud (1994) define las empresas familiares como aquéllas en las que la propiedad y la toma de decisiones están dominadas por un grupo de individuos entre los que existe un parentesco emocional, con independencia de que exista reconocimiento de este hecho por parte del grupo. Covin (1994) como un negocio dirigido y propiedad de una familia en la que trabajan varios miembros de ella. Fiegener y otros (1994) consideran empresas familiares aquéllas que están dirigidas y son propiedad de una familia. Lansberg y Astrachan (1994) entienden por empresa familiar aquélla que es propiedad de una familia y en la que, además, dos o más parientes se encargan de la gestión. Corbetta (1995) entiende que una empresa familiar es aquella en la que una o más familias que mantienen vínculos familiares, de afinidad o fuertes alianzas, son poseedores de una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa. Ginebra (1997) señala que podemos hablar de empresa familiar en todo su sentido cuando el control accionario es de la familia, pudiendo los grupos minoritarios ajenos tener un paquete accionario que no controle nada, y cuando es también la familia el grupo que dirige la empresa, de forma que la dirección general y bastantes más de los puestos claves de la estructura ejecutiva son miembros de la familia. Donckels y Lambrecht (1999) como aquel en el que miembros de una misma familia ostentan la dirección efectiva de un negocio del que, además, poseen la mayoría de las acciones. Para Kelly y otros (2000) una empresa familiar es aquella en la que hay una participación significativa de una familia en el capital y una también significativa implicación en la dirección de la misma. Klein (2000) sostiene que una empresa familiar es aquélla que está influenciada por una o más familias de forma considerable, entendiéndose que se da esta circunstancia cuando la familia posee el total de las acciones, o caso contrario, esta ausencia se suple con una clara influencia en su gobierno corporativo, sin menoscabo de que la familia en cuestión tenga participación en su capital. Finalmente, Tsang (2001, 2002) entiende que una empresa es familiar cuando el capital y la dirección de la misma es controlada por una misma familia.

*Definiciones centradas en la propiedad, en la dirección y en una tercera dimensión adicional*

Dentro del segundo subgrupo, es frecuente que las definiciones refuercen su capacidad especificativa con un tercer aspecto: la implicación de más de una generación familiar en la empresa.

Con esta óptica Ward (1987) define la empresa familiar como aquella que ha sido transferida, tanto desde el punto de vista de la propiedad como desde el punto de vista del control a la siguiente generación. Handler (1989) como una organización cuyas decisiones de mayor importancia, así como los planes para la sucesión en el liderazgo, están claramente influidos por los miembros de una familia, que la dirigen y que controlan la propiedad. Para Lea (1993) una empresa familiar es aquélla que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia, que puede estar dirigida bien por el fundador y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los

hijos o nietos del fundador. Astrachan y Kolenko (1994) la definen como toda empresa en la que una familia posee más del 50% del capital del negocio, si hablamos de empresas que no cotizan en bolsa, o más del 10% si hablamos de empresas que cotizan en bolsa, más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario ha cedido ya el negocio a la siguiente generación. De forma análoga, Litz (1995) como aquellas empresas en las que la propiedad y el management están concentrados en el seno de una unidad familiar, y en la que además sus miembros se esfuerzan por conseguir y mantener este entramado de relaciones familiares intraorganizacionales para el futuro. Shanker y Astrachan (1996) caracterizan las empresas familiares como aquéllas en las que una familia tiene algún grado de control efectivo sobre la dirección estratégica, la intención decidida de mantener el negocio en la familia y que, además, está dirigida por el fundador o por algunos de sus descendientes, o lo que es lo mismo, hay varias generaciones implicadas en las operaciones diarias del negocio. Westhead y otros (1996) y Hall y otros (2001) entienden que una empresa es familiar cuando: un grupo familiar la controla mediante la posesión de una clara mayoría de las acciones ordinarias de la misma; la familia se halla representada en el equipo directivo y los líderes familiares perciben el negocio como una empresa familiar. Amat (1998) hace especial hincapié en que las empresas familiares se caracterizan por el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. Cadieux y otros (2002) definen la empresa familiar como aquélla en la que su fundadora es la propietaria del negocio, lo dirige y, además, tiene la intención de transferirlo a la siguiente generación.

### **3. DISCUSIÓN Y PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

A la vista de todas estas definiciones, son varias las reflexiones e interrogantes que nos surgen de cuya respuesta y sentido último dependerá la definición que, finalmente, propondremos en el presente trabajo de investigación.

A priori, podríamos pensar que cuantos más criterios tenga la definición, o lo que es lo mismo, cuanto más exigente o exhaustiva en sus condiciones sea, mejor definirá. Así pues, las definiciones construidas con más de un criterio o condición delimitarían mejor la realidad conceptual “empresa familiar” que aquéllas que sólo requieren del cumplimiento de un solo requisito para atribuir tal condición.

Si lo que tratamos es de plantear una definición suficientemente clara del concepto empresa familiar que sirva para dirimir cuando estamos ante una empresa de esta naturaleza y cuando no, el hecho de que la propiedad del capital y de que la dirección efectiva del negocio estén en manos de personas pertenecientes a una misma familia, junto a que además se haya producido algún relevo generacional, supone una garantía plena de la familiaridad de cualquier empresa analizada. Si una misma familia controla el capital y la gestión efectiva del negocio y, además, ya se ha producido un relevo generacional apenas quedan dudas de la familiaridad del negocio en cuestión, pero si ésta fuese la definición finalmente adoptada ¿estaríamos considerando todas las empresas familiares que realmente lo son o, por el contrario, estaríamos dejando fuera a algunas de ellas?

Si nos encontrásemos ante una empresa que cumpliera los requisitos de control de la propiedad y de la gestión efectiva del negocio pero sin que hubiese tenido lugar algún relevo generacional, ¿la calificaríamos de familiar? Frente a la opinión de autores como Gallo (1993),

que consideran imprescindible para caracterizar a una empresa como familiar, que la segunda generación se haya incorporado de forma efectiva al negocio, en tanto entienden que se trata de una manifestación clara del deseo de continuidad de la empresa en poder de la familia, siempre sin menoscabo de las condiciones de propiedad y dirección familiar; pensamos que no es necesario que se haya producido un relevo generacional para considerar a una empresa como familiar.

Compartimos la idea de la necesidad de que exista cierta voluntad de continuidad y de traspaso del negocio a generaciones posteriores a la que actualmente controla el capital y dirige sus designios. Ahora bien, la ausencia de un relevo generacional ya consumado satisfactoriamente no es, a nuestro juicio, un indicador definitivo de ausencia de voluntad de continuidad familiar del negocio.

Pensemos en empresas de control y dirección familiar en las que todavía no se ha producido de manera efectiva ningún relevo generacional, pero en la que miembros de la siguiente generación se están preparando concienzudamente para consumir en un futuro próximo su incorporación al negocio, ¿sería un error considerar a esta empresa como familiar a pesar de no haberse producido ningún relevo generacional? A nuestro juicio, no, puesto que si bien el acaecimiento de un relevo generacional es una clara prueba de voluntad de continuidad familiar, no es la única forma en que dicha voluntad puede concretarse o manifestarse, tal como evidencia la situación anteriormente descrita.

Del mismo modo, podríamos encontrarnos con empresas familiares en las que, aún existiendo en la generación fundadora una clara voluntad o deseo de continuidad del negocio en manos de la familia, los miembros de la segunda generación sean todavía demasiado jóvenes como para haber decidido incorporarse al negocio familiar al tiempo que la forma de prepararse adecuadamente para ello. A nuestro entender, estas empresas deberían ser consideradas también como familiares.

Por tanto, creemos conveniente que en la definición del término empresa familiar quede explícitamente señalada la voluntad de continuidad del negocio en manos de generaciones familiares posteriores, siendo innecesaria pues la referencia expresa al acontecimiento de algún relevo generacional satisfactorio.

Este planteamiento nos conduce igualmente a dudar de la validez de aquellas definiciones que utilizan como único criterio atributivo de la cualidad de familiar la existencia de algún relevo generacional. Además, aunque en principio las consideramos como centradas en un solo aspecto, apreciamos que, aunque no de forma explícita, tienen en cuenta otros a la hora de definir una empresa familiar, como son el control de la propiedad del capital y de la dirección. Esta afirmación se sustenta en las condiciones requeridas para que pueda acontecer un relevo generacional. No tendría sentido hablar de relevo generacional, cuando no haya posibilidades de incorporación de la nueva generación, ante la falta de un control efectivo sobre la propiedad y la dirección de la empresa por parte de una familia concreta.

De la discusión anterior se desprende un segundo punto de controversia que entronca directamente con la idoneidad, o falta de ella, de las definiciones que consideran suficiente el cumplimiento de una única condición para participar de la cualidad de familiar, frente a las que utilizan dos, y que tiene que ver con la concreción de lo que hemos de entender por “familia que se halla al frente del negocio”, o lo que es lo mismo, con dar respuesta al siguiente interrogante: ¿cuándo consideraremos que una familia se halla al frente de un negocio?

Para la mayor parte de las definiciones que tienen como base conceptual más de una dimensión o criterio y que, además, tales dimensiones o criterios coinciden en los de control de la propiedad y de la gestión del negocio familiar, “familia al frente del negocio” va a ser justamente aquélla cuyos miembros tienen una participación mayoritaria en la propiedad o capital de la empresa y en su gestión o dirección efectiva. A la luz de lo expuesto, parecerían descartables, menos válidas o más inadecuadas, el resto de definiciones construidas únicamente con base en uno de los dos criterios arriba señalados.

Argumento a favor de la validez de las definiciones concretadas sólo y exclusivamente en el control familiar de la propiedad podría ser que dicho control, normalmente, implica un control sobre la dirección efectiva de la empresa. No obstante, habría que señalar que la forma de ejercerlo es distinta en función de cuál sea el tamaño de la misma. Así, en empresas de reducida dimensión es frecuente encontrar que todos o una gran parte de los puestos de responsabilidad están ocupados por miembros de la familia que controla el capital. En cambio, en grandes empresas, normalmente sociedades anónimas, en las que propiedad y dirección están claramente separadas y representadas por órganos de gobierno distintos, este poder se suele ejercer desde la junta general de accionistas, órgano de representación de los propietarios, mediante el nombramiento de los miembros del consejo de administración u órgano de gobierno; se trata pues de un ejercicio de control por parte de los propietarios menos directo y explícito que en el caso anterior.

Esto no es óbice para que entre las personas designadas como consejeros figuren miembros de la familia que posee un paquete de acciones suficiente para controlar el capital; lo normal es que cohabiten en el consejo miembros de la familia con personas ajenas a ella. La probabilidad de encontrar miembros de la familia es aún menor entre los puestos de dirección, más que nada por la imposibilidad material de la familia de suministrar miembros suficientes en número y cualificación, a consecuencia de la dimensión estructural alcanzada por la empresa.

Estas situaciones provocan los consabidos conflictos de agencia nacidos de la contraposición de intereses de propietarios y directivos, agudizados en el caso de las empresas familiares por los propios de la familia (véase Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980 y Fama y Jensen, 1983). La existencia de vínculos familiares en la relación entre principal y agente puede incrementar los costes de agencia; si bien estos costes pueden ser reducidos mediante el uso de los mecanismos de control adecuados que, en el caso de la empresa familiar, operan de forma diferente al amparo de que la relación existente entre rendimiento, riesgo y dirección ejecutiva es más fuerte cuando los agentes no tienen vínculos familiares con los principales (Gómez-Mejía y otros, 2001).

Del análisis de las definiciones que esgrimen como condición distintiva que la dirección efectiva sea llevada a cabo por miembros de una misma familia, nos surge la siguiente cuestión: ¿bastaría con que la dirección esté controlada por los miembros de una misma familia para calificar a la empresa como familiar?, ¿si los miembros de una familia acaparan la mayoría de los puestos de responsabilidad de una empresa significa eso que controlan también la propiedad del capital? o, dicho de otra forma, ¿pueden existir empresas dirigidas por miembros de una misma familia sin que por ello controlen la propiedad de su capital?

En principio puede resultar un tanto inverosímil una situación como ésta. No obstante, no es descabellado que en empresas familiares de gran tamaño que revisten la forma jurídica de sociedad anónima, algunos de los miembros de la familia, hasta la fecha propietarios de

acciones, decidan desprenderse, por motivos de diversa índole, de ellas, de modo que, tras la transmisión, la familia puede seguir dirigiendo la empresa, porque realmente así lo quiera la junta general de accionistas, a la vez que puede haber perdido el control de la propiedad del capital, si el número de acciones transmitidas es importante y, además, fueron adquiridas por personas ajenas a la familia. En esta situación la empresa habría perdido la condición de familiar puesto que no habría ningún patrimonio familiar que conservar, explotar, engrandecer y legar a las próximas generaciones, los familiares serían meros directivos asalariados, no existiendo ninguna conexión empresa-familia. Por este motivo, cuestionamos seriamente la idoneidad de este grupo de definiciones para delimitar con precisión el concepto de empresa familiar.

Por último, las definiciones que se sustentan en la idea de implicación de una familia parten de la importancia que, al margen del tamaño o cualesquiera otras precisiones de carácter económico que queramos hacer, tiene el componente humano para cualquier empresa, sea ésta familiar o no. La familia es la primera organización donde las personas comenzamos nuestro proceso de socialización; por tanto, parte de los valores y actitudes de cada uno de nosotros, tienen su origen en el entorno familiar en el que permanecemos una buena parte de nuestra vida. Es por tanto inevitable que cuando nos incorporamos a otros organismos, en los que se completa nuestro proceso de socialización, las empresas en las que desarrollamos nuestra actividad laboral, parte de estos valores y actitudes ya adquiridas trasciendan en nuestra forma de desempeñar el trabajo. De alguna forma, y según los casos con mayor o menor intensidad, la familia como órgano, como sistema, como mecanismo de socialización está presente, de ahí que sea necesario precisar mucho más de lo que lo hacen las definiciones comentadas anteriormente, qué es, en qué se concreta y cómo podemos medir esta interrelación o interacción, o lo que es lo mismo la implicación de la familia. Por ello, también nos parecen inadecuadas, por imprecisas, este tipo de definiciones de empresa familiar.

Todos estos argumentos nos conducen a la conclusión de que tanto el criterio de control de la propiedad del capital, entendido como que miembros de una misma familia cuenten con una participación suficiente para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o, por el contrario sea de naturaleza informal; como el de la voluntad de continuidad del negocio en manos familiares; son los únicos que deben incluirse en la definición del término “empresa familiar”. Sólo de esta forma estaremos asegurando no dejar de considerar como familiares a empresas que realmente lo son, al tiempo que estaríamos estableciendo una forma rápida, clara y sistemática de distinguir empresas familiares de aquellas que no lo son, esto es, estaríamos determinando un concepto integrador no excluyente y operativo de empresa familiar. Sin embargo, restaría por concretar qué se ha de entender por “voluntad de continuidad” a fin de maximizar la operatividad del concepto propuesto. De este modo diremos que existe voluntad de continuidad:

- Si se ha consumado ya algún relevo generacional de manera efectiva (transferencia de la mayor parte de la participación en el capital que otorga el control de la propiedad de una empresa a una familia a otra u otras generaciones familiares distintas).
- Cuando sin haberse producido un relevo generacional efectivo trabajan conjuntamente y de forma continuada y regular, miembros de al menos dos generaciones familiares distintas (la propietaria de la participación en el capital que otorga el control de la propiedad y otra u otras).

- Cuando sin darse la situación de trabajo conjunto descrita en el párrafo anterior, existen miembros de la siguiente generación que se están preparando concienzudamente para incorporarse al negocio familiar.

- Si tampoco acontece la condición de preparación para la incorporación, (caso de familias empresarias con hijos muy de poca edad), cuando la generación familiar al frente del negocio, manifieste explícitamente su interés o deseo de continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación familiar.

Consecuentemente, la consideración exclusiva en la definición de los dos aspectos que acabamos de comentar (control de la propiedad y voluntad de continuidad), nos induce a pensar que la presencia más o menos intensa de los otros criterios en la definición (control efectivo de la dirección del negocio, grado de implicación familiar y algún relevo generacional consumado), de todos, de algunos de ellos o de ninguno, nos conduciría más a definir tipos concretos de empresa familiares, nacidos de su propia evolución y desarrollo, que a una definición integradora y operativa que nos permita no dejar de considerar como familiar a una empresa que realmente lo es, al tiempo que también nos permita identificarla y distinguirla de forma rápida y sistemática de aquellas que no son familiares, situación esta que nos alejaría sobremanera de nuestra pretensión inicial.

Así, es frecuente que las empresas familiares en sus inicios sean al 100% de capital y dirección familiar. A medida que la empresa crece y una vez superada la difícil prueba que supone el primer relevo generacional, suele ocurrir que, si bien la propiedad del capital continua siendo 100% familiar, la dirección efectiva de la misma va progresivamente profesionalizándose, llegando incluso, a medida que suceden los relevos generacionales y hablamos ya de tercera, cuarta o posteriores generaciones, a encontramos con empresas familiares en las que la presencia de la familia en la dirección efectiva del negocio es mínima o incluso nula. En estados evolutivos mucho más avanzados nos encontramos con empresas familiares que se han “privatizado” parcialmente, permitiendo la entrada de capital no familiar en el negocio sin, eso sí, en ningún caso, perder el control efectivo de la propiedad del mismo.

Abundando un poco más en esta idea y como prueba de lo que decimos, encontramos que la mayor parte de las taxonomías de empresas familiares vertidas desde la literatura vienen a confirmar nuestro planteamiento anterior, ya que los distintos arquetipos de empresas familiares contemplados por ellas son, en mayor o menor medida, la consecuencia de la consideración de la evolución que este tipo de empresas experimenta a lo largo de su vida. Concretamente hablamos de las tipologías de Gallo (1993), Daily y Thompson (1994), Ward y Dolan (1998) y Corbetta y otros (2002).

Así, Gallo (1993), quien distingue cuatro tipos de empresas familiares: empresa de trabajo familiar, empresa de dirección familiar, empresa familiar de inversión y empresa familiar coyuntural.

- *Empresa de trabajo familiar*: sería aquella en la que los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad y en la que se promueve que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella. Esta intención no significa querer coartar la libertad de las personas en la elección de su futuro profesional, ni tampoco caer en el error de asignar responsabilidades de trabajo sin basarse en las capacidades para desempeñarlas; pero que sí pretende animar a los miembros de la familia a que se preparen para trabajar en la empresa familiar, y a abrir caminos en la misma para que puedan hacerlo todos los que lo deseen.

- *Empresa de dirección familiar*: sería aquella en la que los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero que se distingue de la anterior porque se busca que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados para la actividad empresarial, trabajen en la empresa familiar ocupando pronto cargos de responsabilidad, como miembros del consejo de administración de la compañía o del equipo de alta dirección.

- *Empresa familiar de inversión*: empresa en la que los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio, consistiendo su trabajo en la empresa familiar, principalmente, en la adopción de estas decisiones de inversión y en el control de las inversiones realizadas, y no tanto en la dirección de las empresas en las que se ha invertido, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implantación de la estrategia.

- *Empresa familiar coyuntural*: sería aquella en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios, más por circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de estar unidos, de manera que si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones o participaciones, asociarse con terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad del nexo que unió su empresa y su familia.

Por su parte, Daily y Thompson (1994) proponen una tipología de empresas utilizando como criterio clasificatorio la relación con la propiedad del capital de la empresa de la persona o personas que dirigen sus designios. Dicha taxonomía cuenta con los siguientes tipos de empresas:

- *Empresas familiares propiamente dichas*: serían aquellas empresas que están dirigidas por los descendientes del fundador.

- *Empresas emprendedoras*: estas empresas están dirigidas por su fundador que además es su propietario actual.

- *Empresas de propiedad única*: se trataría de empresas que tienen un único propietario pero que no están dirigidas ni por el fundador ni por sus descendientes.

- *Empresas profesionalizadas*: empresas que no están dirigidas por su fundador, ni por un único propietario directivo ni tampoco por los descendientes del fundador.

Ward y Dolan (1998) utilizan un criterio muy similar al utilizado por los autores anteriores, puesto que parten de la estructura de propiedad de las empresas familiares, concretamente de la distribución del poder de voto, para clasificarlas de la forma siguiente:

- *Empresas familiares de propiedad y dirección conjunta*: estas empresas se caracterizan por su énfasis en la autocracia y por hallarse dirigidas por uno o dos de sus fundadores, por lo que el éxito y la continuidad de la compañía depende prácticamente de ellos. A su vez, dentro de este tipo de empresas familiares los autores distinguen los siguientes subtipos:

- \* De propiedad única: una persona, normalmente el fundador, posee el 100% del poder de voto.

- \* De propiedad matrimonial: una persona, normalmente el fundador, y su esposa tienen cada uno el 50% del poder de voto.

- \* De propiedad única o matrimonial con participación de los sucesores: bien una persona, casi siempre el fundador, o bien éste y su esposa de forma conjunta, controlan la

propiedad del capital a pesar de que uno o algunos de los miembros de la siguiente generación tienen participación en la propiedad.

\* De propiedad de los sucesores con participación de los progenitores: El poder de voto pertenece mayoritariamente a una persona de la siguiente generación pero uno o ambos progenitores todavía tienen participación en el capital.

• *Empresas familiares sociedad de hermanos*: a pesar de que en la denominación de este tipo de empresas familiares aparece la palabra sociedad de hermanos, los autores hacen la consideración de que puede haber empresas cuyo capital esté en manos de hermanos y no responder a las características que este tipo de empresa tiene. De igual modo, empresas familiares no controladas por hermanos sino por primos u otros descendientes pueden ser tratadas, a todos los efectos, como una sociedad de hermanos. Así las cosas, tipifican una empresa familiar sociedad de hermanos como aquella formada bien por ocho o menos hermanos, bien por cuatro o menos primos. Detrás de esta consideración se encuentra el hecho del control efectivo de la propiedad y la posibilidad de trabajar bien conjuntamente. Como posibles variantes de este tipo de empresa familiar destacan:

\* De propiedad conjunta o equidistribuida: cuando el poder de voto está distribuido de forma más o menos igualitaria.

\* De socio controlador: cuando alguno de los propietarios tiene el control efectivo de la empresa aglutinando el mayor poder de voto quedando el poder de voto restante en manos de los demás socios.

• *Empresa familiar consorcio de primos*: partiendo de la misma observación que hacíamos en el caso de la sociedad de hermanos, los autores consideran que este tipo de empresa familiar es aquella cuyo poder de voto está repartido, bien entre nueve o más hermanos, bien entre cinco o más primos.

Corbetta y otros (2002) proponen una tipología de empresas familiares muy similar a la anterior, en lo que a los arquetipos genéricos se refiere. Así, los autores proponen la existencia de empresas familiares centradas en torno a la figura del fundador y empresas familiares consorcio de hermanos/primos. La única diferencia estriba en la existencia de un tipo de empresas familiares que los autores denominan como “abiertas”. Estas empresas se caracterizan porque en ellas no existe un grupo familiar que posea la mayoría del capital, no son a la vez de propiedad y dirección familiar y, normalmente, no son percibidas como familiares por la alta dirección, si bien reconocen cierta influencia familiar.

#### 4. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo de investigación hemos puesto de manifiesto que, para que una empresa cualquiera pueda ser clasificada como familiar, bastará con que exista una decidida voluntad de continuidad familiar del negocio, y con que miembros de una misma familia cuenten con una participación en su capital que les permita controlar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios. En la tabla 1 resumimos las distintas aportaciones en torno al concepto de empresa familiar que hemos venido comentando en páginas anteriores y proponemos una definición de empresa familiar que, a nuestro juicio, engloba y permite distinguir a las empresas familiares de aquellas otras que no lo son, o lo que es lo mismo es integradora y operativa.



<b>Tabla 1. Dimensiones conceptuales de la empresa familiar</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Autores</b>
<i>Definiciones unidimensionales</i>	
• Centradas en la propiedad	-Barnes y Hershon (1976), Lansberg y otros (1988), Donckels y Fröhlich (1991), Davis y Harveston (1998), Littunen y Hyrsky (2000)
• Centradas en la dirección	-Barry (1975), Davis y Tagiuri (1985), Dreux (1990), Ward (1990), Filbeck y Lee (2000)
• Centradas en la implicación de la familia	-Beckhard y Dyer (1983), Davis (1983), Handler (1990), Chua y otros (1999) Steier (2001), Upton y otros (2001), Astrachan y otros (2002), Chrisman y otros (2003), Dyer (2003)
• Centradas en la existencia de un relevo generacional	-Donnelley (1964), Churchill y Hatten (1987), Sharma y otros (1997), Tan y Fock (2001)
<i>Definiciones multidimensionales</i>	
• Centradas en la propiedad y la dirección	-Rosenblatt y otros (1985), Dyer (1986), Pratt y Davis (1986), Stern (1986), Leach y otros (1990), Lyman (1991), Gallo y Sveen (1991), Holland y Oliver (1992), Welsch (1993), Lansberg y Astrachan (1994), Carsrud (1994), Covin (1994), Fiegenger y otros (1994), Lank y otros (1994), Corbetta (1995), Ginebra (1997), Stavrou y Swiercz (1998), Westhead y Cowling (1998), Donckels y Lambrecht (1999), Kelly y otros (2000) Klein (2000), Shepherd y Zacharakis (2000), Tsang (2001, 2002)
• Centradas en la propiedad, dirección y un tercero adicional	-Ward (1987), Handler (1989), Lea (1993), Astrachan y Kolenko (1994), Litz (1995, 1997), Shanker y Astrachan (1996), Westhead y otros (1996), Amat (1998), Cabrera y García (1999), Hall y otros (2001), Cadieux y otros (2002), Sirmon y Hitt (2003)
<p><b>Definición propuesta</b></p> <p>“Una empresa familiar es aquélla en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Otra conclusión significativa que se deriva del presente trabajo de investigación entronca con la idea de que la mayor o menor presencia de los otros criterios utilizados por investigadores y consultores (control efectivo de la dirección del negocio, grado de implicación familiar y algún relevo generacional consumado), para definir la empresa familiar en conjunción con los dos propuestos en este trabajo (control de la propiedad y voluntad de continuidad), nos va a conducir más a la obtención de tipologías de empresa familiar que a un concepto integrador y operativo útil a la comunidad científica. Este razonamiento nos permite, con base en las distintas taxonomías de empresas familiares expuestas, y en los resultados de una investigación exploratoria previamente realizada por Vallejo y otros (2000), establecer la

siguiente taxonomía de empresas familiares, a partir de la consideración conjunta de los criterios de control familiar del capital y voluntad de continuidad familiar del negocio (definición propuesta) y de la evolución de la dirección efectiva del negocio a lo largo del tiempo:

- *Empresas familiares genuinas o puras*: estas empresas se caracterizan porque tanto la propiedad del capital como la dirección efectiva del negocio es 100% familiar.
- *Empresas de dirección familiar*: en estas empresas el capital es 100% familiar y, aunque la dirección efectiva del negocio sigue recayendo, mayoritariamente, en miembros de la familia propietaria del capital, hay personas no vinculadas a dicha familia ocupando puestos de responsabilidad.
- *Empresas familiares profesionalizadas*: se trata de empresas cuyo capital es 100% familiar pero cuya dirección efectiva no descansa en miembros de la familia, la mitad o más de la mitad de los puestos de responsabilidad están en manos de personas ajenas a la familia, aunque sigue habiendo miembros de la familia en puestos directivos.
- *Empresas familiares mixtas*: también en este caso hablamos de empresas de capital familiar 100%. La diferencia respecto a las anteriores estriba en que la familia propietaria se halla totalmente desvinculada de la gestión del negocio ya que todos los puestos directivos están ocupados por personas sin parentesco alguno.
- *Empresas familiares privadas*: estas empresas serían aquellas cuya dirección está totalmente profesionalizada y que, además, cuentan entre sus propietarios con personas físicas o jurídicas no pertenecientes a la familia sin que, en ningún caso, dicha participación o participaciones supongan una pérdida del control familiar.

Estos cinco tipos de empresa familiar (pura, de dirección familiar, profesionalizada, mixta y privada) representan una tipología genérica, en la que pensamos podrían quedar encuadradas la mayoría de las empresas familiares. Aun así, resulta lógico pensar que puedan existir otros tipos de empresas familiares resultantes de la hibridación de los tipos establecidos. Así, podríamos encontrar empresas familiares profesionales y a la vez privadas, esto es, hay participación no familiar en el capital y el 50% o más de los puestos de responsabilidad del negocio están ocupados por miembros de la familia que posee la mayoría del capital.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, J. (1998): *La continuidad de la empresa familia*, Gestión 2000, Barcelona.
- ARONOFF, C. y WARD, J. (1995): "Family-Owned Business: A Thing of the Past or a Model of the Future?", *Family Business Review*, Vol. 8, Nº 2, pp. 121-130.
- ASTRACHAN, J.; KLEIN, S. y SMYRNIOS, K. (2002): "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, Vol. 15, Nº 1, pp. 45-58.
- ASTRACHAN, J. y KOLENKO, T. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices", *Family Business Review*, Vol. 7, Nº 3, pp. 251-262.
- BARNES, L. y HERSHON, S. (1976): "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 53, Nº 4, pp. 105-114.
- BARRY, B. (1975): "The Development of Organization Structure in Family Firm", *Journal of General Management*, Autumn, pp. 42-60.
- BECKHARD, R. y DYER, W. (1983): "Managing Continuity in the Family Owned Business", *Organizational Dynamics*, summer, pp. 5-12.
- BIRLEY, S. (1997): *The Family and the Business*, Grant Thornton, London.

- BROCKHAUS, R. (1994): "Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critiques and Lessons", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, Nº 1, pp. 25-39.
- CABRERA SUÁREZ, K. y GARCÍA FALCÓN, J. (1999): "La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, Nº 1, pp. 7-30.
- CADIEUX, L.; LORRAIN, J. y HUGRON, P. (2002): "Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study", *Family Business Review*, Vol. 15, Nº 1, pp. 17-30.
- CARSrud, A. (1994): "Meanderings of a Resurrected Psychological, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, Nº 1, pp. 39-48.
- CHRISMAN, J.; CHUA, J. y ZAHRA, S. (2003): "Creating Wealth in Family Firms Through Managing Resources: Comments and Extensions", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, Nº 4, pp. 359-365.
- CHRISTENSEN, C. (1953): *Management succession in small and growing enterprises*. Boston Division of Research, Harvard Business School.
- CHUA, J.; CRISMAN, J. y SHARMA, P. (1999): "Defining Family Business by Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, Nº 4, pp. 19-39.
- CHURCHILL, N. y HATTEN, K. (1987): "Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business", *American Journal of Small Business Management*, Vol. 11, Nº 3, pp. 51-64.
- CORBETTA, G. (1995): "Patterns of Development of Family Business in Italy", *Family Business Review*, Vol. 8, Nº 3, pp. 255-265.
- CORBETTA, G.; MARCHISIO, G. y SALVATO, C. (2002): "Building Entrepreneurial Commitment in Multigenerational Family Firms". *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Annual World Conference of the Family Business Network*, Helsinki, pp. 279-304.
- COVIN, T. (1994): "Profiling Preference for Employment in Family Owned-Firms", *Family Business Review*, Vol. 7, Nº 3, pp. 287-296.
- DAILY, C. y THOMPSON, S. (1994): "Ownership Structure, Strategic Posture and Firm Growth: An Empirical Examination", *Family Business Review*, Vol. 7, Nº 3, pp. 237-249.
- DAVIS, J. y TAGIURI, R. (1985): "Bivalent Attitudes of the Family Firm", *Paper presented at the eastern Academy of Management Meeting*.
- DAVIS, P. (1983): "Realizing the Potential of the Family Business", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 47-56.
- DAVIS, P. y HARVESTON, P. (1998): "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 22, Nº 3, pp. 31-53.
- DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1991): "Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, Vol. 4, Nº 2, pp. 149-160.
- DONCKELS, R. y LAMBRECHT, J. (1999): "Are Family Businesses Really Different? What We Know from Western European Business Research that Could Be Applied to the Reemergence of Family-Based. Enterprises in East Central Europe", *Family Business Review*, Vol. 12, Nº 2, pp. 171-191.
- DONNELLEY, R. (1964): "The Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, Nº 4, pp. 94-105.
- DREUX, D. (1990): "Financing family business: Alternatives to selling out or going public", *Family Business Review*, Vol. 3, Nº 3, pp. 225-243.
- DYER, W. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DYER, W. (2003): "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, Nº 4, pp. 401-416.
- FAMA, E. (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, Nº 88, pp. 208-307. Versión manejada: "Problemas de agencia y teoría de la empresa". *Información Comercial Española*, julio, 1984, pp. 53-65.
- FAMA, E. y JENSEN, M. (1983): "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Nº26, pp. 301-325.
- FIGENER, M., BROWN, B., PRINCE, R. y FILE, K. (1994): "A Comparison of Successor Development in Family and Non-Family Business", *Family Business Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 313-329.
- FILBECK, G. y LEE, S. (2000): "Financial Management Techniques in Family Businesses", *Family Business Review*, Vol. 13, Nº 3, pp. 201-216.
- GALLO, M. (1993): "Cultura en empresa familiar". En Gallo, M. (Ed.): *La empresa familiar* 4, pp. 225-249. IESE, publicaciones de la cátedra de empresa familiar, Barcelona.
- GALLO, M. y SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors", *Family Business Review*, Vol. 4, Nº 2, pp. 181-190.
- GINEBRA, J. (1997): *Las empresas familiares*, Panorama, Méjico.
- GÓMEZ, G. (2002): "Typologies of Family Business: A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management". *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Annual World Conference of the Family Business Network*, Helsinki, pp. 325-348.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; NÚÑEZ NICKEL, M. y GUTIÉRREZ CALDERÓN, I. (2001): "The Role of Family Ties in Agency Contracts", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nº 1, pp. 81-95.

- HALL, A.; MELIN, L. y NORDQVIST, M. (2001): "Entrepreneurship as a Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns", *Family Business Review*, Vol. 14, Nº 3, pp. 193-208.
- HANDLER, W. (1989): "Methodological Issues and Considerations in Studying Family businesses", *Family Business Review*, Vol. 2, Nº 3, pp. 257-276.
- HANDLER, W. (1990): "The family venture". En Timmons, J (Ed.): *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*, Irwing, Homewood.
- HECK, R. y SCANNELL, E. (1999): "The Prevalence of Family Business from a Household Sample", *Family Business Review*, Vol. 12, Nº 3, pp. 209-224.
- HOLLAND, P. y OLIVER, J. (1992): "An Empirical Examination of the Stages of Development of a Family Business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, Nº 3, pp. 27-38.
- HUGRON, P. (1998): "La régic d'entreprises familiales", *Gestion*, 20, pp. 37-40.
- IBRAHIM, A. y ELLIS, W. (1994): *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Cost an Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360. Versión manejada: "Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costes de agencia y estructura de la propiedad", 1994. En Putterman, L. (Ed.): *La naturaleza económica de la empresa*, pp. 261-285, Alianza Editorial, Madrid.
- KASLOW, F. y KASLOW, S. (1993): "The Family that Works Together: Special Problems of Family Business". En Zedeck, S. (Ed.): *Works, Families and Organizations*, pp. 312-351, Jossey-Bass, San Francisco.
- KELLY, L.; ATHANASSIOU, N; y CRITTENDEN, W. (2000): "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25, Nº 2, pp. 27-42.
- KLEIN, S. (2000): "Family Business in Germany: Significance and Structure", *Family Business Review*, Vol. 13, Nº 3, pp. 157-181.
- LANK, A.; OWENS, R.; MARTÍNEZ, J. y RIEDEL, H. (1994): "The State of Family Businesses in Various Countries Around the World", *The Family Business Network Newsletter*, 9, pp. 3-7.
- LANSBERG, I. (1983): "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Nº 1, pp. 39-46.
- LANSBERG, I. y ASTRACHAN, J. (1994): "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors", *Family Business Review*, Vol. 7, Nº 1, pp. 39-59.
- LANSBERG, I., PERROW, E. y ROGOLSKY, S. (1988): "Family Business As an Emerging Field", *Family Business Review*, Vol. 4, Nº 2, pp. 1-8.
- LEA, J. (1993): *La sucesión del management en la empresa familiar*, Granica, Barcelona.
- LEACH, P. y BOGOD, T. (1999): *The BDO-Stoy Hayward Guide to the Family Business*, Kogan Page, London.
- LEACH, P.; SMITH, W.; HART, A.; MORRIS, T.; AINSWORTH, J.; BETERLSEN, E.; IRAQUI, S. y PASARI, V. (1990): "Managing the Family Business in the U.K.: Stoy Hayward Survey in Conjunction with the London Business School", Stoy Harward, London.
- LEVINSON, H. (1971): "Conflicts That Plague the Family Business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, Nº 4, pp. 90-98.
- LITTUNEN, H. y HYRSKY, K. (2000): "The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Non-family Firms", *Family Business Review*, Vol. 13, Nº 1, pp. 41-54.
- LITZ, R. (1995): "The family business: Toward definitional clarity". *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 100-104.
- LITZ, R. (1997): "The Family Firm's Exclusion from Business School Research Explaining the Void Addressing the Opportunity", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 21, Nº 3, pp. 55-71.
- LYMAN, A. (1991): "Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?", *Family Business Review*, Vol. 4, Nº 3, pp. 303-324.
- MONTGOMERY, B. y SINCLAIR, A. (2000): "All in the Family". *Business and Economic Review*, pp. 3-7.
- NEUBAUER, F. y LANK, A. (1998): *The Family Business*, McMillan Business, London.
- POUTZIOURIS, P. y CHITTENDEN, C. (1996): "Family Business or Business Family?", *The Institute of Small Business Affairs, Research Series, monograph 2*.
- PRATT, J. y DAVIS, J. (1986): "Measurement and Evaluation of Population of Family-owned Business". *U.S. Small Business Administration Report No 9202-ASE-85*, Government Printing Office, Washington, D.C.
- ROMANO, C.; TANEWSKI, G. y SMYRNIOS, K. (2000): "Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, Nº 3, pp. 285-311.
- ROSENBLATT, P., DEMIK, L., ANDERSON, R. y JOHNSON, P. (1985): *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SALGANICOFF, M. (1990): "Women in Family Business: Challenges and Opportunities", *Family Business Review*, Vol. 3, Nº 2, pp. 125-137.
- SHANKER, M. y ASTRACHAN, J. (1996): "Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics", *Family Business Review*, Vol. 9, Nº 2, pp. 107-124.

- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. y CHUA, J. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, Vol. 10, Nº 1, pp. 1-35.
- SHEPHERD, D. y ZACHARAKIS, A. (2000): "Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 24, Nº 4, pp. 25-39.
- SIRMON, D. y HITT, M. (2003): "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, Nº 4, pp. 339-358.
- STAVROU, E. y SWIERCZ, P. (1998): "Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, Nº 2, pp. 19-39.
- STEIER, L. (2001): "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust", *Family Business Review*, Vol. 14, Nº 4, pp. 353-367.
- STERN, M. (1986): *Inside the Family Held Business*, Harcourt Brace, New York.
- TAN, W. y FOCK, T. (2001): "Coping With Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore", *Family Business Review*, Vol. 14, Nº 2, pp. 123-140.
- TSANG, E. (2001): "Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese Family Business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, Nº 1, pp. 88-94.
- TSANG, E. (2002): "Learning from Overseas Venturing Experience. The Case of Chinese Family Businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, Nº 1, pp. 21-40.
- UPTON, N.; TEAL, E. y FELAN, J. (2001): "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, Nº 1, pp. 60-72.
- VALLEJO, M.; POZA, J.; MARTÍNEZ, R. Y MOZAS, A. (2000): "La empresa familiar andaluza: estudio de sus características". *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, Nº 20, pp. 35-44.
- WARD, J. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- WARD, J. (1990): "What is a family business? And how can we help?", *Small Business Forum*, 8, pp. 63-71.
- WARD, J. y DOLAN, C. (1998): "Defining and Describing Family Business Ownership Configurations", *Family Business Review*, Vol. 11, Nº 4, pp. 305-309.
- WELSCH, J. (1993): "The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession", *Family Business Review*, Vol. 6, Nº 1, pp. 31-54.
- WESTHEAD, P. y COWLING, M. (1998): "Family Firm Research: The need for a Methodological Rethink", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23, Nº 1, pp. 31-56.
- WESTHEAD, P. y COWLING, M. (1997): "Performance Contrasts Between Family and Non Family Unquoted Companies in the UK", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 3, Nº 1, pp. 30-52.
- WESTHEAD, P.; COWLING, M.; y STOREY, D. (1996): "The Management and Performance of Unquoted Family Companies in the United Kingdom", *Working Paper 42. The University of Warwick, Center for Small and Medium Size Enterprises*.
- WORTMAN, M. (1994): "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm", *Family Business Review*, Vol. 7, Nº 1, pp. 3-27.

## NOTAS

<sup>1</sup>. La tipología de Gómez (2002) supone una excepción en la medida en que clasifica las empresas familiares en función de la mayor o menor tendencia mostrada por el presidente de la empresa a confiar en otros y a dirigir estratégicamente. De este modo distingue cuatro tipos de empresas familiares: ideal, astuta, ingenua y crítica.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 1 de septiembre de 2004 y fue aceptado para su publicación el 1 de septiembre de 2005.

