

# Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar

Family business: an interdisciplinary approach

12



**Josep Tàpies<sup>1</sup>**

Profesor de Dirección  
Estratégica

Titular de la Cátedra  
de Empresa Familiar  
IESE Business School -  
Universidad de Navarra

 [jtapiés@iese.edu](mailto:jtapiés@iese.edu)

Wal-Mart, Bertelsmann, S.C.Johnson, Auchan Group, Toyota, Mercadona, Ferrovial, Fiat, Michelin o Tata Group pertenecen a la parte alta del ranking de empresas en sus países y algunas son de las mayores empresas del mundo y todas ellas tienen algo en común: son empresas familiares. La empresa francesa Revol Porcelaine, las italianas Beretta o Amarelli, la japonesa Hoshi o la alemana Möller Group también son empresas de propiedad y gestión familiar y, aunque por su nivel de facturación no están entre las más grandes, nadie puede dudar de su capacidad de supervivencia, pues el tiempo que llevan en funcionamiento se cuenta por siglos. Todas las empresas citadas, destacan por su tamaño o por su longevidad o por ambos atributos a la vez. Una de las causas que explican ese éxito en una de las dos dimensiones mencionadas o en ambas, es precisamente su estructura de propiedad familiar y, en ocasiones, porque la gestión sigue en manos de la familia fundadora después de varias generaciones.

Aunque en la literatura académica había sido tradicionalmente cuestionada su eficacia, la figura de la empresa familiar se ha revalorizado en las últimas décadas, en las que académicos y consultores han resaltado las potenciales ventajas competitivas que tiene este modelo de propiedad. Por ello, el objetivo de este primer artículo, además de presentar los trabajos recogidos en el monográfico, es explicar cuáles son las particularidades del modelo de propiedad de empresa familiar, cómo ha ido evolucionando su estudio durante las últimas décadas y contextualizar los artículos seleccionados en la literatura académica previa y en la agenda de temas de investigación pendientes y en desarrollo hoy en este campo.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El propósito de este artículo es servir de introducción al presente número especial de *Universia Business Review* sobre empresa familiar. En él se explica qué entendemos por empresa familiar, cuáles son las particularidades de este modelo de propiedad y gestión, y cuáles han sido las principales líneas de investigación en este campo en las últimas décadas. En él se presentan, resumen y contextualizan el resto de artículos que componen el monográfico.

### EXECUTIVE SUMMARY

This article is the introduction to *Universia Business Review's* special issue on family business. It explains what a family firm is, what the peculiarities of this model of ownership and management are, and what have been the main lines of research in the field during the last decades. The article also presents, summarizes and contextualizes the other papers that compose the special issue.

## I. QUÉ ENTENDEMOS POR EMPRESA FAMILIAR

Fijar los criterios que marcan la diferencia entre una empresa familiar y otra que no lo es, no es tarea fácil. De hecho, encontrar una definición consensuada del vocablo empresa familiar que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías, ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre la disciplina en las últimas décadas.

Como en cualquier otro campo de investigación, se hacía patente la necesidad de establecer una definición clara para avanzar en el conocimiento del mismo. Por ello, numerosos académicos desarrollaron definiciones, un resumen de las cuales se puede encontrar en Chua, Chrisman y Sharma (1999), y en Astrachan y

***La empresa familiar  
es la forma de  
propiedad más  
extendida en el  
tejido empresarial  
internacional***

Shanker (2003). En general, estas definiciones insistían en que el eje central de la calificación de familiar de una compañía era que la familia determinase la visión y los mecanismos de control de la empresa y contribuyese a la creación de recursos y capacidades únicas (Sharma, 2004; Chrisman, Chua y Linz, 2003; Habberson *et al.*, 2003).

En el año 2009, el European Group of Owner Managed and Family Enterprises (conocido por sus siglas en francés, GEEF) una asociación europea creada en 1997 por asociaciones de empresa familiar de varios países, propuso una definición que parece contar con una aceptación mayoritaria. Así, según el GEEF, una compañía, independientemente de su tamaño, es considerada como empresa familiar si:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

Una vez establecida una definición, el debate actual se sitúa en un aspecto no menos importante: la homogeneidad del concepto “em-

presa familiar”. Incluso aplicando estrictamente la definición propuesta por el GEEF, el término “empresa familiar” agrupa a un heterogéneo conjunto de compañías.

Para delimitar el campo de estudio, los especialistas intentan clasificar los distintos tipos de empresa familiar atendiendo a varios criterios. Los dos sistemas más utilizados son el establecimiento de escalas que marcan el grado de implicación de la familia en la empresa y el desarrollo de tipologías. Respecto al sistema de escalas, el modelo más destacado es el desarrollado por Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002) denominado *F-PEC scale*. El modelo está compuesto por tres subescalas: poder, que marca la influencia de la familia en la propiedad, la gestión y el gobierno de la compañía; experiencia, que mide la implicación de la familia a través del número de miembros y generaciones de la familia con participación activa en el negocio; cultura que mide el compromiso de la familia con la empresa y su implicación en los valores de la misma. El artículo de referencia en el desarrollo de tipologías dentro de la empresa familiar fue el publicado por Sharma (2002), en el que la autora identificaba 72 categorías de empresa familiar atendiendo al grado de implicación de la familia en materia de propiedad, gobierno y gestión.

Aunque no hay una tipología comúnmente aceptada, lo cierto es que los avances en esta línea de investigación facilitan la realización de comparaciones internacionales en materia de empresa familiar y van concretando el campo de análisis para muchos trabajos. La cuestión central se amplía del estudio de las diferencias entre empresa familiar y no familiar a la explicación de las diferencias entre los distintos tipos de empresa familiar. Si bien el análisis comparativo empresa familiar *versus* empresa no familiar en términos de performance, sostenibilidad, estrategia, etc. sigue siendo un interesante debate; no menos interesante es el debate “intra” familiar, a partir de la observación de las diferencias entre las distintas tipologías de empresa familiar (un ejemplo de esta línea de investigación puede verse en Corbetta y Salvato, 2004).

## 2. PRESENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL MUNDO

La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional. El **Cuadro 1** muestra los porcentajes de participación de las empresas familiares en el tejido económico internacional:

### PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, líneas de investigación, modelo de propiedad

### KEY WORDS

Family business, lines of research, ownership pattern

**Cuadro I. Presencia de la empresa familiar en el mundo\***

PAÍS	FUENTE DE LOS DATOS	% DE EMPRESAS FAMILIARES	PARTICIPACIÓN EN EL PIB	CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
<b>AMÉRICA</b>				
Argentina	Perkins (2003)	65%		
Brasil	Bernhoeft Consulting Group, 2002	90%	65%	
Chile	Martínez, 1994	75%	50% - 70%	
Canadá	Deloitte y Touche, 1999		45%	
Estados Unidos	Astrachan y Shanker, 1996	96%	40%	60%
<b>EUROPA</b>				
Alemania	Klein, 2000	60%	55%	58%
	Family Business International Monitor 2008	79%		44%
Bélgica	Crijns, 2001	70%	55%	
Chipre	Poutziouris, 2002	80%		
Dinamarca	Sorenson, - Veaceslav y Lehtinen, 20		45%	
España	Gallo; Cappuyens y Estapé, 1995	75%	65%	
	Family Business International Monitor 2008	85%		42%
Finlandia	Veaceslav y Lehtinen, 2001	80%	40% - 45%	
	Family Business International Monitor 2008	91%		41%
Francia	ASMEP/GEEF	>60%	>60%	45%
	Family Business International Monitor 2008	83%		49%
Gran Bretaña	Poutziouris 2003	70%	>50%	
	Family Business International Monitor 2008	65%		31%
Grecia	Poutziouris, 2002	80%		
Holanda	Flören, 1998	74%	54%	43%
	Family Business International Monitor 2008	61%		31%
Irlanda	Sunday Business Post, April 9, 1995			40% - 50%
Islandia	National Economic Institute, 2001		47%	
Italia	Corbetta, 1995	93%		79%
	Family Business International Monitor 2008	73%		52%
Polonia	Niedbala, 2002	50% - 80%	35%	
Portugal	Regojo, 1997	70%	60%	
Suecia	Emling, 2000	79%		
	Family Business International Monitor 2008	79%		61%

Cuadro I. Presencia de la empresa familiar en el mundo\* (cont.)

PAÍS	FUENTE DE LOS DATOS	% DE EMPRESAS FAMILIARES	PARTICIPACIÓN EN EL PIB	CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
<b>AUSTRALIA</b>				
Australia	Smyrniotis; Romano y Tanewski, 1997	75%	50%	50%
<b>ASIA</b>				
India	CMIE; National Income Statistics, 2000		65%	75%
Indonesia	Faustine, 2001		82%	
<b>AFRICA</b>				
Sin datos				

\* Los datos de partida del cuadro están tomados de IFERA (2003) y actualizados, en los casos que existe información disponible, con los estudios señalados.

Aunque se suele identificar el concepto de empresa familiar con una compañía de pequeño tamaño, lo cierto es que este tipo de estructura de propiedad también está ampliamente representada en el grupo de las grandes empresas. Dentro de la cabecera del tejido empresarial español, compuesto por las 2.254 empresas que facturaban más de 50 millones en el año 2005, 1.275 eran empresas familiares<sup>2</sup>. También en los mercados bursátiles la presencia de empresas familiares es más que significativa. En Chile, por ejemplo, el 57% de las compañías de la Bolsa de Comercio de Santiago eran empresas familiares (Martinez, Stöhr, Quiroga, 2007). En Francia, el 57% de las 250 empresas del índice bursátil SPR (Société des Bourses Françaises) aparecían como empresas propiedad de una o varias familias o uno o varios individuos (Blondel, Rowell y Van Der Heyden, 2002).

### 3. ¿Y SI SER UNA EMPRESA FAMILIAR FUESE UNA VENTAJA COMPETITIVA?

Las cifras recogidas en el apartado anterior muestran que la empresa familiar es la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo. A pesar de ello, las especificidades de este tipo de empresas no han sido tema central de análisis por parte de la comunidad académica internacional hasta fechas muy recientes. Hasta mediados del siglo XX, la eficacia de este modelo de empresa había sido tradicionalmente cuestionada. En la era del capitalismo global, la empresa familiar, especialmente para los economistas neoclásicos,

era prácticamente un reducto del pasado, un modelo ineficaz con dificultades para crecer o incluso para sobrevivir.

El primer trabajo de investigación relevante sobre empresa familiar registrado es la presentación, en 1953 en la Universidad de Indiana, de la tesis doctoral de Grant H. Calder titulada *Some management problems of the small family controlled manufacturing business*. En un artículo publicado en el año 2007, Pramodita Sharma, Frank Hoy, Joseph Astrachan y Matti Koiranen, destacaban que no fue hasta los años sesenta cuando un grupo de académicos comenzó a desarrollar un marco teórico que trataba de analizar la empresa familiar y desmentir las limitaciones que se le habían achacado, y surgían las primeras asociaciones y centros de estudio en la materia (Sharma, Hoy, Astrachan y Koiranen, 2007). En el artículo publicado por Robert G. Donnelley *The Family Business*, aparecido en *Harvard Business Review* en 1964 se concluía que la interrelación familia-empresa no siempre conduce a empresas menos eficientes, incluso se afirmaba ya que las empresas familiares eran capaces de capitalizar en forma de valor determinadas relaciones interpersonales.

En los años ochenta el desarrollo de la disciplina y el avance en los modelos teóricos se hizo más evidente. Un hito importante fue la aparición del modelo de los tres círculos desarrollado en la tesis doctoral de John Davis en la Universidad de Harvard en 1982 (Sharma, Hoy, Astrachan y Koiranen, 2007). El modelo explicaba que en la empresa familiar interrelacionan tres sistemas: la propiedad, la empresa y la familia. Para el correcto gobierno de este tipo de empresas es fundamental separar y gestionar las tres esferas de forma específica. Unos años después, se publicaba otro influyente libro sobre empresa familiar, escrito por John Ward y titulado *Keeping the family business healthy*. El libro marcaba una serie de “best practices” para el correcto gobierno de la familia empresaria y la empresa familiar. Las bases de la nueva disciplina quedaban establecidas en todos estos trabajos pioneros.

Una de las preguntas centrales de la disciplina ha sido analizar el *family effect*, es decir, el efecto que tiene sobre la compañía el hecho de que una familia sea su propietaria. En un artículo publicado en el año 2006, W. Gibb Dyer trataba de explicar que el efecto de la familia sobre la empresa se plasma en una serie de factores que contribuyen al mejor funcionamiento de la compañía. Estos efectos positivos del *family effect* son: menores costes de agencia debido a la alineación de objetivos de los principales responsables; menores

costes de agencia debido a mayor nivel de confianza y a que se comparten valores entre los miembros de la familia; ventajas relacionadas con el capital humano, referidas a las ventajas de la familia en términos de habilidades especiales, flexibilidad y motivación; ventajas para la formación de capital social, debido a que la familia y la empresa son dos fuentes generadoras de *networking* que se superponen para el beneficio de la empresa; ventajas en términos de marca y reputación; ventajas en términos de capital psicológico y financiero, ya que la familia puede tener activos de ambos tipos susceptibles de ser usados para ayudar la empresa (Dyer, 2006).

Como desventajas Gibb Dyer (2006) destacaba el posible aumento de costes de agencia debido a problemas en la familia, o al oportunismo, a una elección no basada en los méritos sino en las relaciones familiares y a la falta de control de gestión debido a un malinterpretado altruismo. Otras desventajas mencionadas por Dyer son el nepotismo, la posible falta de habilidades (talento o inadecuada e insuficiente formación) de los miembros de la familia, la falta de voluntad de la familia para desarrollar capital social debido a la desconfianza hacia los externos, conflictos de la familia que pudieran afectar a la imagen de la empresa, y que la familia use la empresa (y sus activos financieros) con objetivos personales, drenando recursos de la compañía.

Además de analizar y cuantificar, en la medida de lo posible, el *family effect*, los estudios sobre empresa familiar en las últimas décadas han abordado temas tan relevantes como la eficacia financiera (*performance*) comparada entre las empresas familiares y no familiares (Anderson y Reeb, 2004), la continuidad de la familia empresaria y el carácter emprendedor (Poutziouris, 2000; Corbetta, Huse y Ravasi, 2004), el papel de los consejos de administración (Corbetta y Tomaselli, 1996; Pendergast, Ward y Brun, 2011), el proceso de sucesión (Corbetta, 2008; Aronoff, McClure, Ward, 2010; Ward, 2004), la denominada “profesionalización”, entendida como la incorporación de directivos no familiares a la compañía, y la importancia de transmitir el conocimiento acumulado dentro de la compañía y dentro de la familia empresaria (una amplia visión de trabajos y tendencias de investigación en Poutziouris, *et al.* 2006).

Según Pramodita Sharma, aspectos como la arquitectura organizativa, el desarrollo de la cultura corporativa, las estrategias de marketing, las prácticas de recursos humanos o el impacto de las empresas familiares en la sociedad han recibido atención escasa por parte de la comunidad académica internacional (Sharma, 2004).





#### 4. TENDENCIAS DE INVESTIGACION EN LA SEGUNDA DÉCADA DEL SIGLO XXI

Una rápida revisión de los artículos publicados en 2010 indica que en el último año las investigaciones de los académicos siguen cinco tendencias: se equilibra la atención entre investigaciones centradas en empresas cotizadas y no cotizadas, incluso aquellas de tamaño mediano y pequeño; se abre el número y variedad de los fundamentos teóricos utilizados para el análisis; son mayoría los artículos que utilizan investigaciones empíricas y, dentro de ellos, son más habituales aquellos que utilizan métodos de análisis cuantitativos; se acentúa la importancia de capturar la heterogeneidad del campo de empresa familiar y los académicos acotan cada vez más sus estudios en este sentido; asimismo los académicos están empezando a prestar atención al estudio de políticas públicas y su influencia en el ámbito de empresa familiar (Sharma, 2011).

#### 5. LOS ARTÍCULOS DE ESTE NÚMERO ESPECIAL

En virtud de las características de la revista, planteada como un nexo de unión entre las comunidades universitaria y empresarial, este monográfico combina artículos de corte más académico con otros con mayor orientación práctica, pensando en su utilidad para empresarios y directivos. Por eso, la publicación se cierra con una sección titulada “Las ventajas competitivas de la empresa familiar. Análisis y explicación de las razones del éxito”, que incluye cuatro artículos de importantes empresarios: Belmiro de Azevedo, José María Serra, Mar Raventós y Casimiro Molins, que explican su experiencia al frente de la gestión de una empresa familiar y dos artículos de los profesores Pedro Nueno y Alfonso Chiner que abordan, respectivamente, la transmisión del espíritu emprendedor para promover la sostenibilidad y el crecimiento de la compañía, y la necesidad de un buen gobierno corporativo y un buen gobierno familiar que permitan aprovechar las potenciales ventajas competitivas de las empresas familiares.

Los artículos de corte más conceptual, que aparecen resumidos en el **Cuadro 2**, contribuyen a la literatura sobre empresa familiar en distintos aspectos. Dos de los trabajos presentan enfoques novedosos sobre temas clásicos, las finanzas en la empresa familiar (Poutziouris), y las potenciales ventajas de las empresas familiares desde un análisis sectorial (Carcano, Corbetta y Minichilli). Los otros tres se ocupan de temas recientemente abiertos en la agenda de

Cuadro 2. Resumen de los artículos del número especial sobre empresa familiar

AUTOR(ES)	TEMA ANALIZADO	PRINCIPALES APORTACIONES
Ward	La influencia de los valores y la visión de la familia en la estrategia empresarial y en la continuidad de la empresa	El artículo concluye que las familias empresarias que entienden la relación entre valores, estrategia, visión de liderazgo de los propietarios, y prioridad de las necesidades de la familia, son más capaces de conseguir la sostenibilidad del negocio a largo plazo y mantener la unidad familiar.
Carcano, Corbetta y Minichilli	Las ventajas de las empresas familiares en el sector del lujo	Las características y los recursos específicos que la empresa familiar puede desarrollar son capaces de generar una ventaja competitiva sobre las empresas no familiares en el sector del lujo. El artículo destaca la importancia en este sector del capital simbólico y cómo las empresas familiares están especialmente capacitadas para desarrollarlo y gestionarlo de una forma competitiva.
García-Castro y Sharma	La influencia de la familia en la rentabilidad de la empresa	Partiendo de una condición heterogénea del término empresa familiar, los autores plantean diferentes configuraciones (a modo de tipologías de empresa familiar), en función de los niveles de implicación familiar en la empresa. Esas configuraciones son estudiadas empíricamente empleando métodos basados en la teoría de conjuntos borrosos (fs/QCA). Los autores identifican siete configuraciones que conducen a una rentabilidad superior.
Poutziouris	Análisis comparativo de la estructura financiera y la rentabilidad entre las empresas familiares y las no familiares	El artículo recoge dos estudios empíricos sobre el desarrollo y la estructura financiera de las compañías familiares. El autor concluye que las empresas familiares gestionadas por la propiedad cumplen fielmente los principios de la teoría de jerarquización financiera, esto es, prefieren financiar su crecimiento de un modo jerárquico utilizando preferentemente fondos propios seguidos de financiación externa.
Fernández y Castro	La evolución de la gestión del patrimonio de las familias empresarias, a través del análisis de las <i>family offices</i>	El artículo sostiene que, aunque las <i>family offices</i> han existido desde el siglo XIX, la realidad de ese tipo de instituciones cambió de forma radical desde los años sesenta del siglo XX, con el desarrollo de la disciplina de empresa familiar.

empresa familiar, como la tipología de empresas familiares (García y Sharma), y amplían el foco de análisis desde la empresa familiar a la totalidad de la familia empresaria (Ward, Fernández y Castro). John Ward analiza en el primer artículo cómo los valores y creencias de las familias empresarias determinan la visión de liderazgo de los propietarios (*ownership-leadership*), influyendo en su planificación estratégica y cómo esas familias empresarias promueven la

continuidad del negocio teniendo en cuenta el delicado equilibrio entre las necesidades de la familia y las necesidades de la empresa. Luca Carcano, Guido Corbetta y Alessandro Minichilli parten de una evidencia empírica, la abundancia de empresas familiares en el sector del lujo, para analizar los paralelismos entre las características propias de las empresas familiares y las de esta industria. Los autores estudian por un lado las particularidades de la creación de valor en las empresas del sector del lujo, especialmente la importancia del capital simbólico en el éxito empresarial; y por otro los factores clave en el éxito de la estrategia de las empresas familiares utilizando el modelo de las “cuatro C” desarrollado por Miller and Breton-Miller (2005): continuity, community, connections and command. Los resultados de su investigación muestran que las empresas familiares que operan en la industria del lujo disponen de competencias esenciales propias, derivadas de la familia, que las hacen más competitivas en este sector.

Roberto García-Castro y Pramodita Sharma abordan la relación entre la implicación de la familia en la empresa y la rentabilidad de ésta. Los autores defienden que la inconsistencia de resultados obtenidos en esta línea de investigación en la literatura anterior, puede estar derivada de la condición no homogénea del término “empresas familiares”. En esa línea plantean diferentes configuraciones de empresa familiar, atendiendo a los niveles de implicación de la familia en la empresa. Esas configuraciones son analizadas empíricamente empleando métodos basados en la teoría de conjuntos borrosos (fs/QCA). Utilizando una muestra de 6.611 empresas internacionales, los autores identifican siete configuraciones de empresas que conducen a una rentabilidad superior.

Pannikos Poutziouris ofrece una revisión de la literatura especializada -incluyendo investigaciones conceptuales y empíricas- en materia de finanzas de empresas familiares gestionadas por el propietario (OMFBs). En la segunda parte el trabajo recoge una investigación empírica realizada con dos muestras de empresas familiares británicas, familiares y no familiares, en las que el autor estudia la estructura financiera y la política de retención de beneficios para ambos tipos de empresas. Los resultados de la investigación señalan que las empresas familiares gestionadas por la propiedad cumplen fielmente la teoría de jerarquización financiera (*pecking order theory*). A partir de esas conclusiones, el autor realiza un breve análisis de las posibles implicaciones de esos resultados para los

dueños/gestores de las compañías, los proveedores de servicios (financieros y consultores) y los responsables de la política fiscal.

María Fernández Moya y Rafael Castro Balaguer se ocupan de las nuevas *family offices* (surgidas en las cinco últimas décadas), que comparten con las antiguas (típicas del siglo XIX y principios del XX) sus objetivos (gestionar patrimonio y legado), su condición de vehículo de inversión, y su papel como herramienta para facilitar los *interlockings*. Sin embargo, las nuevas *family offices* presentan una forma de gestión distinta, más profesionalizada, que integra gestión financiera del patrimonio y gestión de la familia, utilizando sistemas, estructuras organizativas y documentos formales.

El conjunto de trabajos seleccionados viene a constatar que la empresa familiar es un campo de estudio amplio, en el que confluyen aspectos muy variados que permiten un análisis tanto transversal como multidisciplinar. Asimismo los trabajos constatan la necesidad de considerar la empresa familiar como un modelo específico, con particularidades propias. En esta línea, los distintos artículos exponen las potenciales ventajas de la empresa familiar, pero insisten en el desarrollo de mecanismos para poder transformarlas en ventajas reales y minimizar los riesgos de esta estructura de propiedad (diseño de buen gobierno, reglas claras entre las tres esferas: familia, propiedad y empresa, etc.).

Estamos ante una disciplina relativamente joven con un extraordinario potencial de desarrollo. Este monográfico, pionero entre las revistas españolas, nos permite reflexionar y difundir los avances de las investigaciones realizadas en materia de empresa familiar. Por ello quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los responsables de *Universia Business Review* por ofrecernos esta tribuna con amplia repercusión tanto en el mundo académico como en el empresarial.

**BIBLIOGRAFÍA:**

- Astrachan, J. H., y Shanker, M. C. (2003): "Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look", *Family Business Review*, Vol.16, núm. 3, pp. 1-220.
- Astrachan, J. H., Klien, S. B., y Smyrnios, K. X. (2002): "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem", *Family Business Review*, Vol. 15, núm.1, pp. 45-58.
- Bernhoeft Consulting Group. (2000): "Estimates". Personal communication. Sao Paolo, Brazil.
- Corbetta, G. (1995): "Patterns of development of family businesses in Italy". *Family Business Review*, Vol. 8, núm 4.
- Crijns, H. (2001): "Estimates", Personal communication. Vlerick Leuven Gent Management School, Bel- Deloitte y Touche. (1999): "Are Canadian family businesses an endangered species?", Toronto, Canada: The Deloitte and Touche Centre for Tax Education and Research.
- Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure, John L. Ward (2010): *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*, Palgrave Macmillan.
- Corbetta, G. y Tomaselli S. (1996): "Boards of Directors in Italian Family Businesses", *Family Business Review*, Vol. 9, núm 4, pp. 403-421.
- Corbetta, G. (2008): "Learnig from Practice: How to Avoid Mistakes in Succession Processes" en J. Tapies y J. L. Ward, *Family Values and Value Creation*, Palgrave MacMillan.
- Corbetta, G.; Huse, M, y Ravasi, D. (2004): "Crossroads of Entrepreneurship", Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Litz, R. A. (2003): "Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, núm 4, pp. 467-472.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., y Sharma, P. (1999): "Defining family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, pp.19-39.
- Dyer, W. G. (2006): "Examining the "Family Effect" on Firm Performance", *Family Business Review*, Vol. 19, núm4, pp. 253-273.
- Emling, E. (2000): "Swedish family businesses", Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshogskolan i Stockholm: Stockholm.
- Faustine, I. (2001): "The influence of trust in exchanging business vision and knowledge within a family business: A case study in PT", GTX Bandunghonesia. FBN Research Forum Proceedings, Bocconi University, Milan, Italy.
- Floren, R. H. (1998): "The significance of family business in the Netherlands", *Family Business Review*, Vol. 11, núm 2, pp. 121-124.
- Gallo, M. A, Cappuyns, K-, y Estapé, M. J. (1995): "Family business in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand", *Family Business Review*, Vol. 8, núm 4, pp. 245-254.
- Habbershon, T. G.,Williams, M. L., y MacMillan, I. (2003): "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, Vol.18, núm 4, pp. 451-465.
- IFERA (2003): "Family business dominate", *Family Business Review*, Vol. 16, núm 4, pp. 235-9.
- Klein, S. B. (2000a): "Family businesses in Germany: Significance and structure", *Family Business Review*, Vol. 13, núm 3, pp. 157-182.
- Klein, S. B. (2000b): "Familienunternebm~-Theoretuche und empirische" Grundlagen. Wiesbaden.
- Klein, S. B., y Blondel, C. (2002): "Ownership Estructure of the 250 largest listed companies in Germany", INSEAD working paper (2002/123/IIIFE).
- Martinez, J. I. (1994): "Family businesses in Chile", *Family Business Network Newsletter*, Vol. 9.
- National Income Statistics, India (2001): Data fom the Web site (<http://www.indiastat.com/india/economy/National-Income.asp?secid=175yptid=8>)
- Miller, D. y Le Breton- Miller, I. (2005): "Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses" Harvard Business School Press, Boston.

- Pendergast, Jennifer M.; Ward, John L, and Brun De Pontet, Stephanie (2011): "Building a Successful Family Business Board: A Guide for Leaders, Directors, and Families", Palgrave Macmillan.
- Niedbala, E. (2002): "Estimates", Personal communication. The Karol Adamecki University of Economics in Katowice.
- N.N. (1995): "Family business statistics in Ireland", *Sunday Business Post*, April, 9, 1995.
- Perkins, G. (2002): "Estimates", Personal communication, IAE, Argentina.
- Pieper, T. (2001): "Family business internationalization: Best practices from the hidden champions" Unpublished working paper.
- Poutziouris, P. (2001): "Estimates. Greece and Cyprus from a PIUMA study in collaboration with Grant Thornton" Manchester, United Kingdom: Manchester Science Enterprise Centre.
- Poutziouris, Panikkos Z., Cyprus X. Smyrnios and Sabine B. Klein (eds) (2006): "Handbook of Research On Family Business", Edward Elgar.
- Poutziouris P. (2000): "Tradition or entrepreneurship in the new economy?" Manchester, England: The University of Manchester, Manchester Business School.
- Poza, E. J. (1995): "Global competition and the family- owned business in Latin America", *Family Business Review*, Vol. 8, núm4, pp. 301-3 11.
- Rejo, P. (1997): "The family businesses among the top thousand family hnesses in Portugal. (Note EF-A-289, AESE.)
- Shanker, M. C., y Astrachan, J. H. (1996): "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy-A framework for assessing family business statistics", *Family Business Review*, Vol. 9, núm 2, pp. 107-1 19.
- Sharma, P. (2002): "Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology", Paper presented at the Academy of Management meetings, Denver, CO.
- Sharma, P. (2004): "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, Vol. 17, núm 1, pp. 1-36.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H. and Koiranen, M. (2007): "The practice-driven evolution of family business education", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 1012-1021.
- Sharma, P. (2011): "2010- A Year in Review", *Family Business Review*, Vol. 24, núm1, pp. 5-8.
- Simon, H. (1996): "Hidden champion: Lessons from 500 of the world's best unknown companies", Harvard Business School Press, Boston.
- Smyrnios, K. X., Romano, C., y Tanewski, G. A. (1997): "The Australian private family business survey", Monash University National Family Business Research Unit, Melbourne.
- Sorenson, P. O. (2001): "Estimates", Personal communication, Aarhus School of Business, Denmark.
- Veaceslav, A, y Lehtinen, N. (2001): "Statistical assessment research of family business populations in Finland", Published master's thesis in entrepreneurship, University of Jyväskylä, Finland.
- Ward, J.L. (1987): "Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership", Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Ward, J. L. (2004): "Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business", Palgrave Macmillan.

---

## NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avda. Pearson 21, 08034. Barcelona; España.
- 2 La muestra original de las empresas con facturación superior a 50 millones tenía 3.196 compañías. Una vez depurada esa base de datos, dejando únicamente cabeceras de grupos y empresas individuales, quedaron las mayores 2.254 mayores empresas españolas. Datos del libro "Empresa familiar ni tan pequeña ni tan joven" Tapiés (2009).

