

## *La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas*

Las empresas familiares se enfrentan a grandes dificultades para sobrevivir en el tiempo y frecuentemente se ha relacionado la esperanza de vida de estas empresas con la dimensión empresarial (Galve y Salas, 2003). También les cuesta mantener su estatus familiar, ya que la evolución de la familia propietaria y las necesidades del negocio, no suelen marchar en paralelo. Gallo (1995) concluye que sólo el 27,3% de las mayores empresas españolas continúan siendo familiares (1972-1992), aunque no necesariamente las mayores. El objetivo de este trabajo es estudiar la supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas en los últimos treinta años.

*Familia-enpresek denboran bizirik irauteko zailtasun handiak aurkitzen dituzte eta oso maiz esan ohi da horrelako enpresen bizi-itxaropen eta enpresen tamainaren artean lotura bat dagoela (Galve y Salas, 2003). Gainera beren status familiarrari ere nekez eusten diote, izan ere, jabea den familiarraren bilakaera eta negozioaren beharkizunak ez doaz bide beretik. Gallok (1995) esandakoaren arabera Espainiako enpresen artean bakarrik %27,3 dira oraindik ere familiarrak (1972-1992), baina ez, nahitaez, handienak. Lan honen helburua da azken hogeita hamar urteotan Gipuzkoako enpresen biziraupena aztertzea.*

Family organizations encounter great difficulties to survive over time and frequently their life expectancy has been related with firm dimension (Galve and Salas, 2003). Also the family firms have great difficulties to maintain their family nature, the evolution of the family and of the firm frequently are not encompassed. Gallo (1995) calculates the survival rate of the biggest Spanish family firms (1972-1992): just 27,3% continued to be family firms but not necessarily among the largest ones. This article's objective is to study the survival of the family businesses located in Gipuzkoa in the last thirty years.

## INDICE

1. Introducción
2. La supervivencia empresarial: antecedentes
3. El marco económico empresarial de los tres últimos decenios en la CAPV
4. La supervivencia de la empresa familiar: una cuestión relevante
5. Método y fuentes
6. Resultados
7. Conclusiones

### Referencias bibliográficas

Palabras clave: empresa familiar, tasa de supervivencia.

Keywords: family firm, survival rate.

N.º de clasificación JEL: H31,M14.

## 1. INTRODUCCIÓN

No hay duda de que las empresas familiares tienen un peso importante en la eco-

nomía de un gran número de países. Como muestra cabe mencionar que representan más del 95% del total de las empresas en Italia, el 85% en Suiza, el 75% en Reino Unido y el 80% en España (Neubauer y Lank, 1999)<sup>1</sup>. En este último país, según el Instituto de la Empresa Familiar, la empresa

---

\* Los autores agradecen a la Fundación Antonio Aranzabal su apoyo en la investigación en empresa familiar; al Departamento para la innovación y Gestión del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa, la ayuda concedida para la investigación en la que se basa este trabajo, dentro del Programa Red Guipuzcoana de Ciencia, Tecnología e Innovación, cofinanciado por la Unión Europea; al Gobierno vasco (a través de la Convocatoria de Ayudas para apoyar las actividades de investigación del sistema universitario vasco); a la asociación de empresarios de Gipuzkoa (Adegij) y a Jesús Bueno Asín por su disponibilidad para compartir los datos del estudio realizado en 1974 para Gipuzkoa; y a la Cámara de Comercio de Gipuzkoa por permitir la explotación de la base de datos conjunta de empresas guipuzcoanas de 2003.

Los resultados de la supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas fueron presentados en el Taller Exploratorio sobre «Investigación sobre la gestión de la empresa familiar» organizado por EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) en Niza en junio de 2006 y en ICSB (Internacional

---

Council of Small Business) World Conference en Turku (Finlandia) en junio de 2007. Los autores agradecen los comentarios de los participantes en ambos encuentros. Asimismo agradecen sus comentarios a Mari José Aranguren.

Los autores agradecen las valiosas aportaciones efectuadas por los evaluadores anónimos en el proceso de revisión del artículo.

<sup>1</sup> La estimación de este autor no coincide con la del Instituto de la Empresa Familiar que afirma que el porcentaje de empresas familiares existentes en España es del 65%. Esta discrepancia se debe a que Neubauer y Lank (1999) incluyen en la población (y consideran familiares) a los profesionales autónomos y en el caso del Instituto estos agentes no entran en consideración.

familiar constituye dos tercios del tejido empresarial y además es generadora de dos tercios del PIB y del 80% del empleo privado. Es decir, aunque pueda existir cierta diferencia en las cifras originada por la aplicación de definiciones no coincidentes de lo que se entiende por empresa familiar, resulta incuestionable la relevancia de este tipo de compañías, no sólo en cuanto al número de empresas, sino también en cuanto al valor que aportan al país.

Según Aragón *et al.* (2005), en Gipuzkoa aproximadamente dos tercios de las empresas actualmente operativas son empresas familiares. Muchas de ellas fueron creadas alrededor de los años sesenta y, por lo tanto, es en esta década cuando van a pasar la prueba de fuego del cambio generacional.

La importancia de este tipo de empresas en el tejido empresarial y su impacto en la generación de empleo y en la riqueza de un territorio hace que su elevada tasa de mortalidad sea una cuestión de gran interés para los agentes responsables de la buena marcha de la economía de un país. Por eso, resulta sorprendente comprobar que son pocos los estudios empíricos que abordan la continuidad de estas empresas. Esta escasez sólo resulta comprensible por la inexistencia de datos que recojan la naturaleza familiar de las empresas a lo largo del tiempo.

Por ello, este estudio pretende analizar la supervivencia de la empresa familiar en el ámbito de la CAPV, estudiando la tasa de supervivencia de la empresa familiar y de su variación en función del tamaño de la empresa.

A partir de los datos de empresas familiares existentes para las tres últimas décadas, se analizan, en primer lugar, la tasa de supervivencia como empresa de la empre-

sa familiar; en segundo lugar, la tasa de supervivencia de la naturaleza familiar de este tipo de empresas; en tercer lugar, las variaciones de estas tasas en función del tamaño de la compañía; y, por último, la transformación de la naturaleza familiar de las empresas que sobreviven pero dejando de ser empresas familiares.

## 2. LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL: ANTECEDENTES

La supervivencia de las empresas se analiza, en el ámbito de la Economía Industrial, en los estudios ligados a la demografía empresarial. La demografía empresarial estudia los flujos de entrada y salida de unidades empresariales en los mercados, la supervivencia de las empresas, los factores que determinan la entrada y la salida, las barreras a la supervivencia de las empresas y, por último, la incidencia de la movilidad empresarial sobre la estructura de mercado. Esta corriente de la economía se ha visto complementada, entre otros, por el Enfoque Basado en los Recursos y por la Ecología Organizativa, que han tratado de entender las razones que se ocultan en la supervivencia o en la mortalidad de las empresas.

Según Geroski (1995) las posibilidades de supervivencia de las empresas están positivamente relacionadas con su edad y con su tamaño. Respecto a la edad, es de esperar que, en el mismo sector y en el mismo periodo de tiempo, los ratios de salida sean mayores entre empresas más jóvenes que entre empresas de más edad. A esta conclusión llegan Dunne *et al.* (1989), Philips y Kirchoff (1989), Mata y Portugal (1994), Harhoff *et al.* (1998), Segarra y Callejón (2002) y Esteve-Pérez y Mañez-Castillejo (2008). En este sentido,

la corriente denominada Ecología Organizativa explica la relación entre edad y supervivencia al considerar que las nuevas organizaciones necesitan tiempo para desarrollar nuevas capacidades organizativas que les permitan sobrevivir (Stinchcombe (1965), Nelson y Winter (1982), Carroll y Hannan, (2000)).

La supervivencia de la empresa ha sido también asociada al tamaño de la misma (Acs y Audrestch (1989), Mata (1995), Audrestch *et al.* (1999), Segarra y Callejón (2002), Nurmi (2006)). Tal y como señalan Esteve-Pérez y Mañez-Castillejo (2008), el tamaño es una variable explicativa porque:

- a) las empresas de mayor tamaño tienen niveles de producción más semejantes a los de la escala mínima eficiente del sector y, por lo tanto, son menos vulnerables que las empresas que producen a una escala menor;
- b) están más diversificadas que las pequeñas, lo que reduce el riesgo de salida en condiciones adversas del negocio ya que éstas pueden ser paliadas desde la inversión en los demás sectores;
- c) en la literatura, el tamaño y la edad de las empresas se asocian a las diferencias en eficiencia derivadas de la experiencia, habilidad directiva, tecnología de producción y organización; y finalmente,
- d) las empresas de mayor tamaño pueden incrementar más fácilmente su capital, pueden enfrentarse mejor a las condiciones fiscales y pueden estar en mejor posición para incorporar a trabajadores cualificados que las empresas de menor dimensión.

Sin embargo, hay estudios, como el de Li y Hamblin (2003) que analiza la supervivencia de las empresas en las décadas de los ochenta y noventa en el Reino Unido,

en los que el análisis empírico no valida el tamaño como un factor de supervivencia.

Audrestsch (1991) afirma que la probabilidad de supervivencia no sólo es diferente entre sectores, sino también entre empresas. De hecho, en los enfoques dinámicos, la entrada y la salida de empresas de los mercados se explica por la existencia de asimetrías en los niveles tecnológicos, en los sistemas organizativos y en la naturaleza de la información entre las empresas entrantes y las establecidas. Segarra (2002) señala que el carácter heterogéneo de las empresas determina sus trayectorias divergentes y la intensidad de los flujos de entrada y de salida en un mercado. Esta conclusión es confirmada por Esteve-Pérez y Mañez-Castillejo (2008) quienes, desde el Enfoque Basado en los Recursos, concluyen que las estrategias empresariales permiten desarrollar activos empresariales específicos, como la publicidad y la investigación y desarrollo, que se convierten en determinantes cruciales de la supervivencia de la empresa.

En este sentido, se puede considerar que el carácter familiar de la empresa contiene en sí mismo un componente de heterogeneidad. Así lo han descrito Habbershon y Williams (1999) que consideran que la especificidad de este tipo de empresas radica en el conjunto único de recursos que una empresa en particular tiene debido a la interactuación sistémica entre la familia, sus miembros individuales y el negocio, que estos autores han denominado «familiness». Esta especificidad se refleja en las diferencias de resultados y comportamientos entre las empresas familiares y no familiares que han sido ampliamente estudiadas (Donckels y Fröhlich, 1991; Daily y Dollinger, 1992 y 1993; Daily y Thompson, 1994; Gallo, 1995; Westead, 1997; Westead y Cowling, 1997; Gudmundson *et al.*

1999; Teal *et al.* 2003). Estos análisis se desarrollan en distintos contextos y para empresas en diferentes circunstancias. Por ello, el estudio de Jorissen *et al.* (2005), que valora las diferencias existentes entre ambos grupos de compañías aislándolas de su tamaño, su edad, el sector en el que operan y su ubicación, es relevante. En este trabajo se concluye que las divergencias entre ambos tipos de empresas están en el grado de exportación, la rentabilidad, el sistema de recompensas variables, el presupuesto y las características de la dirección general.

La fuente de esta heterogeneidad se sitúa en el sistema que, en la empresa familiar, configuran dos naturalezas aparentemente contradictorias (Ward, 1987): empresa y familia; mientras las familias tienden a ser emocionales, protectoras con sus miembros y los aceptan incondicionalmente; las empresas suelen ser objetivas, menos protectoras con sus miembros y los aceptan por su contribución a la compañía. En la adecuada y simultánea gestión de esta dualidad radica la garantía de la continuidad de la empresa familiar (Ward, 2004). Por lo tanto, estas diferencias, bien podrían dar lugar también a comportamientos distintos en los procesos de supervivencia de las empresas familiares respecto a las no familiares.

### **3. EL MARCO ECONÓMICO EMPRESARIAL DE LOS TRES ÚLTIMOS DECENIOS EN LA CAPV**

La empresa guipuzcoana, fundamentalmente pyme y manufacturera, desempeñaba, hasta bien entrados los años setenta del pasado siglo, un papel dependiente de la gran industria. Desde esa posición de vulnerabilidad, tanto por su dimensión como por su dependencia, la empresa guipuzcoana ha sido testigo en

los tres últimos decenios de la transformación profunda del escenario económico y social.

#### **3.1. Periodo 1973-1985**

Rodríguez Castellanos *et al.* (2003) indican que la transformación se inicia con la crisis económica mundial de los años setenta. Esta crisis llamada «crisis del petróleo» afectó de forma importante al País Vasco debido a su fuerte especialización industrial en sectores consumidores de energía y con tecnologías maduras: la siderurgia, la construcción naval y los bienes de equipo. Por lo tanto, el impacto en la base del tejido económico vasco, y más especialmente vizcaíno, fue grande. Esta crisis se padeció de forma dramática al no poder paliarse la pérdida de tejido industrial con el traslado de recursos al sector terciario, prácticamente inexistente en aquel momento.

A esta situación económica, se añadía el momento político, que obligó a posponer las medidas de ajuste para adaptarse a la nueva situación, lo que conllevó el traslado del aumento de los precios a los salarios, para evitar excesivas tensiones sociales. Como consecuencia, en un intento por recuperar los niveles de competitividad, las empresas sustituyeron trabajo por capital elevando la tasa de paro.

Una tasa de paro que, en todo caso, se había visto aumentada por el incremento de la población activa originado principalmente por la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y, posteriormente, por la explosión demográfica de los años setenta.

#### **3.2. Periodo 1986-2003**

La desaparición del proteccionismo, que permitía a la industria pesada vasca ser

rentable sin ser competitiva, y la entrada en 1986 de España en la Comunidad Económica Europea, con la consiguiente apertura a la competencia internacional, crearon la necesidad de alcanzar una competitividad de la que se carecía, espoleando a la industria tradicional, que aún no se había recuperado de la crisis de los años setenta.

A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, la economía vasca entró en una etapa de recuperación que contribuyó a la creación neta de empleo. Además, hubo un progresivo aumento de las actividades de servicios, aunque el peso de la industria continuó siendo fundamental en la economía vasca. Resultado de todo ello es que el sector servicios pasó de ocupar al 48% de los trabajadores vascos a dar trabajo al 59%, en detrimento de la industria, que redujo su proporción (IKEI, 2002).

Otro cambio sustancial experimentado por la economía vasca y, concretamente la guipuzcoana, fue la eliminación de las barreras arancelarias, técnicas y administrativas que supuso en 1993 la firma del Tratado de Maastricht de la Unión Europea. Esta apertura expuso a la empresa guipuzcoana a la competencia internacional. En consecuencia, las pymes buscaron la competitividad con la incorporación de nuevas tecnologías y con la reestructuración de sus actividades, contando para ello con apoyos públicos.

Aunque hubo empresas que fueron absorbidas en los procesos de concentración empresarial desarrollados por grandes grupos internacionales, las empresas guipuzcoanas, principalmente pymes manufactureras, reaccionaron de manera rápida e intensa buscando nuevos clientes, productos y tecnologías que les permitieran subsistir. Algunas lograron grandes éxitos dejando de ser pymes, creando grupos empresariales de pymes o desa-

rollando su implantación en el exterior, dando lugar a las denominadas «multinacionales de bolsillo» (Rodríguez Castellanos *et al.*, 2003). La crisis de principios de los noventa interrumpió esta evolución favorable, aunque la recuperación continuó en la segunda mitad de la década de los noventa y continúa en la primera década del siglo XXI.

#### 4. LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR: UNA CUESTIÓN RELEVANTE

Tal y como se ha presentado anteriormente, no cabe duda de que las empresas familiares tienen un peso importante en la economía de un gran número de países. Precisamente por ello, distintos autores han estudiado, con resultados diversos, la supervivencia de la empresa familiar en distintos ámbitos geográficos, periodos de tiempo y muestras de empresas (Ward, 1987; Briere, 1991; Gallo, 1995; Amat, 1998). Todos ellos consideran que las empresas familiares tienen serias dificultades para sobrevivir durante un largo período de tiempo. Concretamente, De la Torre y Juanes de Luis (2005) puntualizan que las empresas familiares tienen dificultades para mantener su posición en el mercado más de treinta años.

En este sentido, está ampliamente aceptado que entre dos tercios y tres cuartos de las empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia fundadora durante la primera generación y que solamente entre un 5 y un 15% siguen siendo familiares en la tercera generación (Neubauer y Lank, 1999). Datos muy similares son los que aporta Dyer (1986) quien afirma que de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación sólo 30 sobreviven y, de estas únicamente 15 continúan activas en la tercera generación.

En España, uno de los pocos estudios relativos a esta cuestión es el de Gallo (1995), que analiza la tasa de supervivencia de las 1000 mayores empresas familiares españolas en el periodo 1972-1992. En el mismo se concluye que la tasa de supervivencia alcanza un 27,3%. El hecho de que en el estudio de Gallo (1995) la edad media de las empresas familiares analizadas en 1972 sea de 34 años permite asimilar el conjunto de empresas analizadas a empresas que están en primera generación y que pasan a segunda generación en el transcurso de los veinte años que recoge el estudio. Por consiguiente, los resultados obtenidos para la realidad de la empresa familiar española, son coherentes con los de estudios realizados para otros países (Neubauer y Lank, 1999; Dyer, 1986).

Este trabajo pretende alcanzar cinco objetivos. En primer lugar, teniendo en cuenta que la década de los setenta es un período relevante en la creación de empresas en Gipuzkoa, este estudio se plantea determinar la tasa de supervivencia de las empresas familiares. En segundo término, dado que la particularidad de la empresa familiar es la vocación de mantener su naturaleza familiar, sólo si lo logra, valorará su objetivo de continuidad como alcanzado plenamente. Por ello resulta relevante determinar la tasa de supervivencia de las empresas familiares, en calidad de «empresas familiares».

Además, tal y como se ha presentado anteriormente, se piensa que la tasa de mortalidad de las empresas familiares puede ser diferente en función de la dimensión de la compañía (Segarra y Callejón, 2002). Por ello, resulta relevante el análisis de la supervivencia empresarial por estratos de tamaño pues parece existir mayor peligro de desaparición para las

empresas que no tengan cierta dimensión. Esta es la situación en Gipuzkoa, situación no analizada hasta el momento, en la que gran parte de su tejido empresarial está formado por pequeñas y medianas empresas (pymes)<sup>2</sup> que surgen a principios de los años setenta, por lo que actualmente se encuentran en pleno proceso del cambio generacional. Por todo ello, el tercer objetivo del estudio es contrastar si la tasa de supervivencia de las empresas familiares grandes es superior a la de las pymes familiares.

Galve y Salas (2003) afirman que la preocupación por el control (capital, gestión,...) de las empresas familiares constriñe su crecimiento. Proyectos empresariales de cierta envergadura exigen una formalización de los procesos de gestión, una gestión y un gobierno amplios y de alta profesionalización, fuentes de financiación adicionales, etc. Una dimensión relevante, por lo tanto, viene a menudo acompañada de la necesidad de la dotación de recursos y personas ajenas a los que la familia puede proporcionar, con la consiguiente sensación de pérdida de control empresarial. Por ello, el cuarto objetivo contrasta si la tasa de supervivencia de las empresas familiares grandes es inferior a la de las pymes familiares.

Finalmente, en la segunda mitad de la década de los ochenta y en la de los noventa, en los distintos sectores de actividad se han producido un número elevado de fu-

---

<sup>2</sup> La definición de pyme que propuso la Comisión Europea en 2003 considera varios criterios: empleados, facturación y balance. Sin embargo, la disponibilidad de datos, han obligado en el caso de este estudio a ceñir el concepto de pyme a un único criterio: el de empleados. Por ello, en el marco de este análisis, se considera pyme toda empresa con menos de 250 trabajadores.



siones y adquisiciones (Rodríguez Castellanos *et al.*, 2003). La economía guipuzcoana no ha sido ajena a esta tendencia y esto ha afectado a la estructura y composición de la propiedad de las empresas familiares guipuzcoanas. Por ello, el quinto objetivo plantea estudiar la transformación que han experimentado las empresas familiares que al cabo de estos treinta años han perdido su naturaleza familiar.

## 5. MÉTODO Y FUENTES

En este apartado se van a desarrollar tres cuestiones relativas al método del estudio de la supervivencia de la empresa familiar: la definición de la empresa familiar, el método y las fuentes utilizadas y el proceso de identificación de las empresas familiares de 1973 aún existentes en 2003.

### 5.1. La empresa familiar: una definición pendiente

En todo trabajo sobre empresa familiar, sea cual sea su objeto, una cuestión se plantea irremediamente: qué se entiende por «empresa familiar».

Desde la primera propuesta realizada por Donnelley (1964) hasta las definiciones más recientes, como son la de Astrachan *et al.* (2002), que presenta el concepto de empresa familiar como una escala, y la de Habbershon y Williams (1999), que emplean el término «familiness» para aludir a lo más específico y definitorio de las empresas familiares, muchas han sido las fórmulas empleadas para definir a la empresa familiar, tal y como recogen Neubauer y Lank (1999). Estos mismos autores, dentro de la casuística que la definición presenta, en-

cuentran un elevado consenso a nivel conceptual en la condición que debe cumplir como mínimo una empresa para ser considerada familiar: que la familia controle o influya en la empresa y que este control se realice desde la propiedad y desde la dirección o el gobierno de la empresa.

La diversidad de las propuestas en el ámbito teórico se ve reducida, en el terreno de la práctica, al concepto que la propia empresa tenga de sí misma, es decir, a menudo en el trabajo de campo, se deja que sea la propia empresa la que determine si es o no familiar. Esta simplificación tiene su origen en dos razones: por un lado, la parte de la definición más cuantitativa (la referida a la propiedad y a la dirección/gobierno de la empresa) requiere emplear información sensible no siempre disponible; y, por otro lado, la definición de empresa familiar consta a menudo de un componente adicional de carácter cualitativo (el que alude a su continuidad) cuya obtención veraz es difícil de recabar. Por todo ello, no es extraño que la determinación de la naturaleza familiar se deje a la consideración de la propia empresa. Esta ha sido la vía empleada para identificar a las empresas familiares en el estudio de 1973 y también, en caso de no disponer de la información suficiente al respecto en las fuentes secundarias disponibles, la forma en que se ha resuelto para las empresas existentes en 2003.

La decisión por parte de la propia empresa de señalar la naturaleza familiar de la misma, deja la cuestión al arbitrio de la persona que responda al cuestionario y, por lo tanto, puede estar influenciada por asimilaciones extendidas del concepto de empresa familiar. Este es el caso de las empresas que asocian automáticamente empresa familiar a pyme o a sociedad limitada (y no anónima). El método seguido obliga a con-



siderar un cierto grado de error en la calificación de la naturaleza familiar de una empresa. Para paliar este tipo de confusiones, en el trabajo de campo efectuado, se guía al entrevistado facilitándole una definición de empresa familiar (empresa controlada por una o varias familias, tanto en la propiedad como en el gobierno y dirección). A pesar de las potenciales debilidades del método, una vez agotadas otras vías, éste se ha valorado como el mejor de los posibles para determinar el carácter familiar de la empresa.

## 5.2. Método y fuentes de datos utilizadas

El estudio de la supervivencia de las empresas se inició analizando y comparando los datos de empresas existentes entre dos puntos alejados en el tiempo. En el caso de la empresa familiar también se comenzó empleando esta fórmula con resultados muy diferentes en función de las bases de datos empleadas (Galve y Salas, 1993; Galve y Salas, 2003). Más recientemente, se ha empezado a estudiar la supervivencia de la vida de las empresas durante un período continuo de tiempo y no únicamente entre momentos determinados. El único estudio de este tipo para la empresa familiar española es el realizado por Gallo (1995).

Sea cual fuere el método aplicado, la dificultad principal de este tipo de análisis radica en la carencia de datos que registren cronológicamente la evolución individual de las empresas en España (Segarra, 2002). Esta carencia de fuentes de datos apropiadas está en el origen de la escasez de estudios sobre las cuestiones relacionadas con la supervivencia empresarial y los factores explicativos del riesgo que asumen las empresas.

Siguiendo a Segarra (2002), la mayoría de los trabajos que abordan la dinámica industrial en España utilizan como fuente de datos la Encuesta Industrial del Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Registro de Establecimientos Industriales del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MINER). Este autor afirma que los resultados empíricos obtenidos para las empresas manufactureras españolas concuerdan notablemente con los obtenidos en los trabajos realizados en otros países.

Sin embargo, en el caso de la empresa familiar, se carece de una base de datos pública en España que señale la naturaleza familiar de la empresa y que aporte información individualizada a lo largo del tiempo. Para la realización de este estudio, dos han sido las principales fuentes de datos empleadas. Por un lado, la información de las empresas familiares guipuzcoanas de los años setenta se obtuvo de un estudio previo (Bueno Asín, 1974)<sup>3</sup> y, por otro lado, para desarrollar el estudio longitudinal y clasificar la naturaleza familiar de las empresas que sobrevivían en 2003 se utilizó principalmente el estudio de Aragón *et al.* (2005)<sup>4</sup>, complementado con diversas fuentes (páginas web, consultas a expertos, consultas a empresas,...).

---

<sup>3</sup> En su estudio, Bueno Asín (1974) parte de 790 empresas industriales guipuzcoanas en 1973 recogidas en la «clasificación de empresas de Gipuzkoa» publicada por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa. A partir de las mismas, el autor apoyado en la opinión de un panel de expertos, clasificó las empresas según su naturaleza familiar, concluyendo que de ellas, un 60% eran empresas familiares. Para estas empresas, se recabó información a través de un cuestionario y de entrevistas personales.

<sup>4</sup> En Aragón *et al.* (2005) se trata un conjunto de 2.045 empresas guipuzcoanas a las que se envió un cuestionario que, entre otros, identificaba el carácter familiar de las empresas. Como resultado de este trabajo de campo se recibieron respuestas de 402 empresas, de las cuales 273 eran familiares y 120 no familiares.

Ahora bien, si este estudio ha podido desarrollarse gracias a la existencia de estas fuentes, sus limitaciones principales tienen también su origen en las características de los datos disponibles. La no identificación de algunas de las empresas que constituían el censo de empresas en 1973, la dificultad de acceso a una información homogénea respecto de las empresas disponibles y la carencia de datos adicionales relativos a las empresas familiares y no familiares existentes en 1973 han limitado las posibilidades de análisis del estudio.

### 5.3. El proceso de identificación de las empresas familiares de 1973 existentes en 2003

Bueno Asín (1974) registra 790 empresas guipuzcoanas en 1973. De ellas, un 60% eran empresas familiares, un total de 474 empresas. En la actualidad, tan sólo se ha podido disponer de datos de 384 de estas 474 empresas familiares. Los datos existentes para cada una de las empresas familiares de 1973 no eran los mismos, lo que ha dificultado el proceso de identificación<sup>5</sup> de las empresas que en el 2003 continúan operando en el mercado.

Para el proceso de identificación de las empresas sólo se disponían dos datos: el nombre y la dirección, y ambos han experimentado cambios sustanciales en las empresas guipuzcoanas en los tres últimos decenios (cambio de denominación social, traslados de la empresa, cambios en la de-

nomiación de calles o plazas,...). Esto ha exigido construir un proceso de compleja estructuración y minuciosa identificación, y seguimiento de las empresas existentes en 1973. Este proceso se ha planteado en cuatro etapas: a) búsqueda en el Directorio de Actividades Económicas (DIRAE); b) búsqueda en SABI; c) búsqueda de las empresas cuya razón social es básicamente el nombre de una persona y d) confirmación de las identificaciones realizadas.

En la primera etapa, se buscó en el DIRAE por nombre de empresa siendo necesario realizar varios intentos para cada empresa<sup>6</sup>, ya que la denominación de 1973 en muchas ocasiones no coincidía con la denominación actual recogida en el DIRAE. El proceso se completó ampliando el ámbito geográfico de las empresas del DIRAE pasando de las guipuzcoanas a las pertenecientes a la CAPV e incluso a las españolas para ver si las empresas de 1973 con el tiempo se habían trasladado a otros territorios distintos al guipuzcoano.

El segundo paso consistió en realizar un proceso análogo de búsqueda por nombre en otras bases de datos disponibles de empresas, por ejemplo, SABI o el Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco (CIVEX). También en este caso se amplió el ámbito geográfico de las empresas de SABI a la CAPV y a España.

En tercer lugar se buscó, para aquellas empresas de 1973 que se identificaban con un nombre de persona y que no se localizaban bajo esa razón social en el 2003, si

<sup>5</sup> Cabe subrayar que la identificación de las empresas existentes en 1973 era únicamente por nombre, referencia no unívoca, cuando lo conveniente hubiese sido una identificación por un código único por empresa, como se consiguió al finalizar este proceso con la identificación de empresas a través del CIF.

<sup>6</sup> Dos ejemplos de la búsqueda en DIRAE: 1) cuando el nombre de la empresa en 1973 era Hijos de Salustiano Rodríguez, se buscaba no sólo en Hijos..., sino también en Salustiano Rodríguez; 2) si el nombre era Industrias Rocandio se buscaba en Industrias Rocandio, en Rocandio Industria, en Indd Rocandio, en Ind. Rocandio, etc.

dicho nombre aparecía en la sección de accionistas de SABI, dado que supondría que la empresa habría cambiado de razón social. Para ello, igual que con las empresas, se planteó no sólo la identificación exacta del nombre, sino también varias aproximaciones del mismo. En los casos en que esta búsqueda daba lugar a la aparición de varias empresas en localidades distintas, se investigó cuál era la relación entre ambas compañías para decidir a cuál de ambas correspondía la empresa de 1973.

Por último, se comprobaron las identificaciones realizadas *a priori* con las fuentes de información secundarias. En algunos casos, la confirmación fue inmediata, pero, en otros, hubo que buscar de forma individual la verificación a través de diferentes fuentes: teléfono, páginas web, consultas a expertos, consultores y otros conocedores de la zona en la que originalmente estaba la empresa, etc.

Una vez finalizada la identificación en 2003 de las empresas familiares existentes en 1973, se procedió a catalogar la naturaleza familiar en 2003 de estas empresas supervivientes. De esta forma, se identificaron las que habían dejado de ser familiares en este lapso de tiempo. Para ello se emplearon bases de datos propias del equipo de investigación y, adicionalmente, consultas a expertos, estudios de su composición accionarial, llamadas telefónicas a las propias empresas y consultas a sus páginas web.

## 6. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados tras el análisis de las empresas familiares guipuzcoanas existentes en 1973. Este apartado se ha estructurado de la siguiente manera: composición de la mues-

tra de empresas, tasa de supervivencia de la empresa familiar en tanto empresa; tasa de supervivencia de la naturaleza familiar; y transformación de la naturaleza de las empresas familiares.

### 6.1. Composición de la muestra de empresas

Tras la identificación presentada en el apartado quinto, se han obtenido dos muestras de empresas. La de las empresas familiares guipuzcoanas existentes en 1973, formada por 384 entidades, y la de las empresas familiares guipuzcoanas que habiéndose constituido con anterioridad a 1974 continúan operando en el mercado en 2003, integrada por 123 compañías. En este primer apartado se presentará la composición por estratos de tamaño de ambas muestras.

En lo que a tamaño se refiere, la composición de ambas muestras es similar. El 82% de las empresas familiares en 1973 eran pymes, como muestra el cuadro n.º 1, y el 74% en el 2003 tiene esta dimensión, tal y como se observa en el cuadro n.º 2.

Los datos recogidos en los cuadros n.º 1 y n.º 2 muestran que estas empresas, aunque en conjunto de similar tamaño, han experimentado un aumento de su dimensión al cabo de las tres décadas analizadas. En concreto, se aprecia un incremento porcentual de las empresas de más de 500 trabajadores que pasa del 7% al 14%, en detrimento de las pymes, que pasan del 82% al 74%. Sin embargo, hay que poner de manifiesto el amplio número de empresas que quedan sin clasificar por no disponer del número de trabajadores. Este hecho obliga a tomar con cautela esta primera conclusión dado que la información adicional podría cambiar la interpretación realizada a este respecto.

Cuadro n.º 1  
**Distribución de las empresas identificadas en 1973  
 por estratos de tamaño**

Tramo de empleo	Número de empresas	Porcentaje de empresas	Porcentaje acumulado
De 50 a 99	128	54%	54%
De 100 a 249	66	28%	82%
De 250 a 499	26	11%	93%
Más de 500	15	7%	100%
Total empresas con tramo de empleo	235	100%	
ND	149		
Total empresas 1973	384		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n.º 2  
**Distribución de las empresas identificadas  
 en 2003 por estratos de tamaño**

Tramo de empleo	Número de empresas	Porcentaje de empresas	Porcentaje acumulado
De 50 a 99	36	52%	52%
De 100 a 249	15	22%	74%
De 250 a 499	8	12%	86%
Más de 500	10	14%	100%
Total	69	100%	
ND	54		
Total empresas identificadas en 2003	123		

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. Tasa de supervivencia de la empresa familiar en tanto empresa

Uno de los objetivos de este estudio es determinar la tasa de supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas identificadas en 1973.

Se considera que una empresa identificada en 1973 ha sobrevivido si se ha localizado en DIRAE 2003. En caso de que no se haya logrado localizar, se considera que no ha sobrevivido. Ahora bien, aunque sabemos que las empresas identificadas en 1973 son familiares, no se analiza si las que continúan siendo operativas en 2003 siguen siéndolo o no. Por lo tanto, en este apartado no se analiza la continuidad de la naturaleza familiar sino de la propia empresa sea cuál sea la naturaleza de la misma en el 2003.

Para ello, se calcula la tasa de supervivencia como la proporción del número de empresas localizadas en el 2003 entre el número total de empresas de 1973.

Como se recordará, las empresas familiares existentes en 1973 eran 384, de las que 123 han sido identificadas en 2003. Por ello, aplicando la fórmula de cálculo presentada, la tasa de supervivencia es de un 32%. Por lo tanto, en conjunto, se observa que de las empresas familiares existentes en Gipuzkoa en 1973, tan sólo un tercio siguen operativas en 2003, lo cual valida la primera hipótesis.

La explicación de esta elevada tasa de mortalidad está, al menos en parte, recogida en Segarra (2002) cuando afirma que «la crisis económica internacional de mediados de la década de los setenta se tradujo en España en un intenso ajuste industrial, especialmente importante entre 1980 y 1983. La contundencia de la crisis redujo

de forma significativa el parque empresarial y limitó notablemente la capacidad de la economía española para crear nuevas empresas».

Para realizar una valoración del grado de supervivencia de la empresa familiar guipuzcoana es necesario compararla con otros datos de referencia. Los datos relativos a otros espacios geográficos o a otros períodos temporales pueden incorporar circunstancias propias de dichos ámbitos que sesguen la tasa de supervivencia de las empresas y, hagan inadecuadas las comparaciones. La escasez y heterogeneidad de los datos es una realidad para un ámbito geográfico tan limitado como es la CAPV o España y para una serie temporal que se extiende a lo largo de treinta años.

En España, uno de los escasos estudios relativo a esta cuestión es el de Gallo (1995). En el mismo se concluye que la tasa de supervivencia alcanza un 64%, el doble de la calculada para la empresa guipuzcoana. Sin embargo, la comparación no es posible si atendemos a la teoría presentada al inicio, ya que la muestra empleada en ese estudio difiere tanto en tamaño como en edad de la nuestra. Así, esta mayor tasa de supervivencia puede deberse, por un lado, a que las empresas de mayor tamaño, consideradas en el estudio de Gallo, tienen una ratio de supervivencia mayor y, por otro lado, a que el período temporal analizado en su estudio (inferior en un tercio a este estudio) incida negativamente en la mortalidad de este tipo de empresas.

El efecto de la dimensión en la supervivencia se aprecia al analizar la tasa de supervivencia por estratos de tamaño. Tal y como se ha señalado anteriormente, se pretende contrastar si la tasa de supervivencia de las empresas familiares grandes,

Cuadro n.º 3

**Tasa de supervivencia de las empresas familiares de 1973  
por estratos de tamaño**

Tramo de empleo	Número de empresas identificadas en 2003	Número de empresas identificadas en 1973	Tasa de supervivencia
De 50 a 249	51	194	26%
250 o más	18	41	44%
Total	69	235	29%
ND	54	149	
Total	123	384	32%

Fuente: Elaboración propia.

en tanto empresas, es superior a la de las pymes familiares.

En el cuadro n.º 3 se observa que la tasa de supervivencia de las empresas familiares de 1973 es superior para las empresas que en ese año tenían un mayor tamaño. En este sentido, mientras tan solo un 26% de las empresas familiares de menos de 250 trabajadores han sobrevivido, el 44% de las empresas de más de 250 trabajadores se mantienen en la actualidad, lo cual confirma los resultados de trabajos previos (Segarra y Callejón, 2002). Por lo tanto, la tasa de supervivencia de las empresas familiares, como ocurre en cualquier otro tipo de empresas, aumenta con el tamaño.

### 6.3. Tasa de supervivencia de la naturaleza familiar

En el caso de las empresas familiares, a la tasa de supervivencia se le puede incorporar un matiz adicional: no sólo saber

cuál es el porcentaje de empresas que continúan activas al cabo de un tiempo, sino también conocer la tasa de empresas que manteniéndose operativas siguen siendo familiares. Por ello, en este apartado se mide la tasa de empresas familiares en 1973 que han sobrevivido y conservan su naturaleza familiar en la actualidad.

Tal y como recoge el cuadro n.º 4, de las 384 empresas familiares guipuzcoanas existentes en 1973, el 68% ha desaparecido y el 18% sigue siendo familiar. Es decir, frente al 18% de las empresas familiares que siguen siendo familiares, el 14% no son familiares en la actualidad, lo que indica un elevado índice de transformación de la naturaleza familiar.

Una gran parte de las empresas guipuzcoanas se crearon en los años setenta. Muchas de las empresas en esta década, tras una treintena de años de vida, están, tal y como señala Gallo (1997), experimentando el paso de la primera a la segunda gene-

Cuadro n.º 4

**Naturaleza familiar en 2003 de las empresas familiares de 1973**

Naturaleza familiar	Número de empresas	Porcentaje de empresas
Empresas familiares en 2003	71	18%
Empresas no familiares en 2003	52	14%
Empresas desaparecidas en el período (1973-2003)	261	68%
Total de empresas existentes en 1973	384	100%

Fuente: Elaboración propia.

ración. En este caso, el dato de referencia es que suelen sobrevivir como familiares un 30% de las empresas. Otras habrán superado esta primera sucesión y pueden encontrarse en estadios más avanzados. En este caso, la referencia de la tasa de supervivencia de la empresa familiar es de un 15%. La tasa de supervivencia de la empresa familiar guipuzcoana, considerando en esta tasa a las empresas que sobreviven y siguen manteniendo su naturaleza familiar, está cifrada en un 18% y, por lo tanto, se encuentra entre ambos porcentajes de referencia.

En el estudio de Gallo (1995) de empresas de gran tamaño en España, este porcentaje asciende a 27,3%. De nuevo, la diferencia de la tasa de supervivencia de la naturaleza familiar de las empresas puede tener su origen, tanto en la muestra, empresas de gran dimensión en el estudio de Gallo (Segarra y Castejon, 2002), como en el periodo temporal, dos décadas frente a las tres que se contemplan en nuestro estudio.

Respecto al cuarto objetivo del estudio, se pretende contrastar si la tasa de super-

vivencia de las empresas familiares grandes es inferior a la de las pymes familiares.

En el cuadro n.º 5 se observa que mientras un 72% de las empresas de pequeño tamaño tienden a mantener su naturaleza familiar en el tiempo, tan sólo un 45% de las empresas medianas y grandes que sobreviven lo hacen como familiares. Esto revela las dificultades que tienen las empresas familiares con tamaño medio-grande para mantener su naturaleza familiar. Dificultades derivadas de la necesidad de acompañar el desarrollo de las dos realidades que conviven en la empresa familiar: la empresa y la familia, y que a menudo exigen la pérdida del carácter familiar en aras a alcanzar un mayor crecimiento.

Por lo tanto, se concluye que la tasa de mantenimiento de la naturaleza familiar es mayor en las empresas pequeñas y medianas y que les resulta más difícil mantener la naturaleza familiar a las empresas de mayor tamaño. La no disponibilidad del dato de número de empleados en la fecha de inicio del periodo estudiado impide conocer si las empresas de mayor tamaño, ya tenían una mayor dimensión de partida o han ex-



Cuadro n.º 5

**Naturaleza familiar en 2003 de las empresas familiares de 1973  
por estratos de tamaño**

Tramo de empleo	N.º de empresas familiares supervivientes	Total empresas supervivientes	Porcentaje de empresas
De 50 a 99	26	36	72%
100 o más	15	33	45%
Total	71	123	58%

Fuente: Elaboración propia.

perimentado un crecimiento durante estos años. En este último caso, se pudiera pensar que el crecimiento empresarial es uno de los factores catalizadores del cambio en la naturaleza familiar de las empresas.

#### 6.4. Transformación de la naturaleza de las empresas familiares

El quinto objetivo de este estudio es profundizar en la transformación de las empresas que eran familiares en 1973 y que, habiendo sobrevivido hasta el 2003, han dejado de ser familiares.

En concreto, se trata de analizar el accionariado de las empresas que en 1973 estaban en manos de una o varias familias y que en la actualidad han dejado de tener una participación mayoritaria en estas empresas, dando paso a una composición accionarial diferente en la que las familias propietarias han desaparecido o han sido relegadas a una posición secundaria.

Para este análisis se han considerado las 52 empresas que siendo familiares en

1973, existen en 2003 como empresas no familiares. Cada una de ellas se ha clasificado según su tipología de accionariado, para lo que se han recabado datos de la base de datos SABI para el año 2003 (cuadro n.º 6).

La falta de datos completos de accionariado ha impedido proceder a clasificar un conjunto de diecisiete empresas, por lo que únicamente se han podido tipificar un total de 35 empresas. Tal y como se puede apreciar en el gráfico n.º 1, los grupos multinacionales extranjeros y el mundo cooperativo han sido los ámbitos empresariales que han sustituido la naturaleza de las empresas familiares que existían en 1973 en Gipuzkoa y que han dejado de serlo.

Al menos el 30% de las empresas familiares de 1973 que sobreviven como empresas no familiares está en manos de grupos multinacionales extranjeros que tienen participaciones mayoritarias en las mismas. En estos casos, además de haber dejado de ser familiares, estas empresas han deslocalizado el poder de decisión al haber trasladado sus matrices fuera de Gipuzkoa.

Cuadro n.º 6

### Tipologías de accionariado identificadas

Código	Descripción de Tipología de accionariado
N.D.	No se dispone de información suficiente sobre el accionariado de la empresa <sup>7</sup> .
SCR	Participación mayor del 30% de sociedades de capital riesgo o de promoción industrial.
COOP	Cooperativas o sociedades anónimas laborales.
MULTI	Grupos multinacionales extranjeros con participación mayoritaria.
FINAN	Entidades financieras o sociedades de cartera con una participación mayor del 30%.
OTRAS	Otras empresas no financieras con una participación mayor del 30%.
INDIV	Accionistas individuales con una participación mayor del 30%.
MIX	Mix de accionistas. Ninguna tipología de accionistas presenta una participación mayor al 30% o varias detentan una participación mayor del 30%.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque este efecto se da en distintos sectores, los datos disponibles muestran que el sector de la alimentación lo acusa particularmente. En este sector de empresas podemos ver como Kraft Foods España o Heinz Iberica, dirigen las plantas productivas guipuzcoanas, originalmente propiedad de familias guipuzcoanas.

Asimismo, destaca que al menos el 21% de las empresas familiares de 1973 que han dejado de ser familiares han pasado a formar parte del mundo cooperativo. El crecimiento de Mondragón Corporación

Cooperativa, que es el primer grupo empresarial vasco y el séptimo de España<sup>8</sup>, no se ha realizado exclusivamente a través de un crecimiento endógeno, sino que en muchos casos el grupo cooperativo guipuzcoano ha adquirido empresas existentes y entre ellas, como no, también empresas familiares.

En conclusión, la tasa de mortalidad en tanto empresas, de las empresas familiares guipuzcoanas es similar al de las empresas familiares en España. Los análisis realizados por estratos de tamaño indican que, al igual que ocurre con cualquier tipo de empresa (Segarra y Callejón, 2002), las empresas familiares tienen una tasa de mortalidad mayor en las empresas de menor dimensión.

<sup>7</sup> En este trabajo se ha considerado que no se dispone de información suficiente sobre el accionariado en el caso de que no estuviese explicitado el accionariado de una empresa con un porcentaje de participación mayor o igual al 60%. En esta tipología se han clasificado un total de 17 empresas y se cuenta con datos detallados del accionariado de 35 empresas.

<sup>8</sup> <http://www.mcc.es/esp/quienessomos/presidente.html>.

Cuadro n.º 7

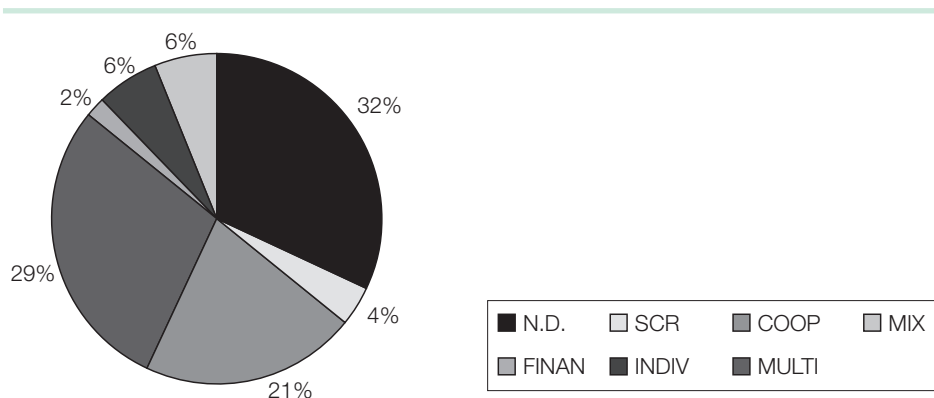
**Cuadro de distribución de las empresas no familiares según tipología de accionariado (representado en el Gráfico n.º 1)**

Código	Número de empresas	Porcentaje de empresas
N.D.	17	33%
SCR	2	4%
COOP	11	21%
MULTI	15	29%
FINAN	1	2%
OTRAS	0	0%
INDIV	3	6%
MIX	3	6%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n.º 1

**Distribución de las empresas no familiares según tipología de accionariado (en %)**



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la transformación de empresas familiares en no familiares es superior en las empresas de mayor tamaño, lo cual ha podido deberse a que estas compañías han despertado el interés de los grandes grupos empresariales y no han escapado al proceso de concentración que estas corporaciones han promovido de forma especialmente importante en la década de los noventa.

Las razones profundas que llevan a una familia empresaria a ceder su control en la compañía están, sin duda, más allá de quien sea el nuevo propietario de la empresa. Distintos autores (Lansberg, 1988; Ward, 1987; Ward, 2004) sitúan la clave de esta mortalidad de la naturaleza familiar en las dificultades derivadas de la propia naturaleza familiar. Ward (1987) destaca entre los motivos de la alta tasa de mortalidad de la empresa familiar, por un lado, a la dimensión reducida que a menudo la caracteriza y que implica la ausencia de recursos financieros o gerenciales o el rechazo de las grandes empresas a tratar con las familiares por considerarlas «demasiado pequeñas»; y, por otro lado, a la propia familia con sus problemas de sucesión, tensiones entre la reinversión de los beneficios y el reparto de dividendos y los problemas para financiar el crecimiento, etc.

## **7. CONCLUSIONES**

A partir del estudio a lo largo de treinta años de un conjunto de 384 empresas familiares existentes en Gipuzkoa en 1973, este trabajo concluye que la tasa de mortalidad de la empresa familiar sigue la tendencia general en relación al efecto que la dimensión tiene en dicha tasa, las pymes

familiares tiene una tasa de supervivencia inferior a las empresas familiares de mayor dimensión, tal y como ocurre con el conjunto de las empresas, sean o no familiares.

Este análisis se completa con el de la tasa de mortalidad de las empresas familiares, en calidad de empresas familiares. Se observa que la tasa de supervivencia de la empresa familiar es de un 18% del total de empresas familiares de 1973. Ahora bien, cuando se valora el efecto que el tamaño tiene en dicha tasa, se observa que las empresas pequeñas tienen una mayor tasa de mantenimiento de la naturaleza familiar que las medianas o grandes. Estas dos últimas tienen mayores dificultades que las pequeñas para mantener su naturaleza familiar. Por lo tanto, del análisis de ambas tasas se concluye que las empresas de mayor tamaño tienen más posibilidades de sobrevivir, pero menos de mantener su naturaleza familiar.

Con el fin de entender las razones que podrían explicar la tasa de mortalidad de la naturaleza familiar, se ha analizado el tipo de propiedad que tienen las empresas familiares que han dejado de serlo en los tres decenios objeto de estudio. Para ello, se ha analizado la naturaleza del accionariado y se ha observado que, en un 51%, han sido adquiridas por multinacionales o han pasado a ser cooperativas. Es decir, el poder en manos de una familia pasa o bien a manos de un gran grupo empresarial, en razón de los procesos de concentración derivados de la globalización de la economía; o bien se diluye en manos de los trabajadores incorporando la filosofía cooperativista, tan extendida en Gipuzkoa.

Dada la tasa de supervivencia de la empresa familiar y la incidencia que el tamaño tiene en la misma, es legítima la preocupación que las instituciones vascas han manifestado en los últimos años a apoyar a la empresa familiar. Por ello, las acciones llevadas a cabo para apoyar la sucesión en las empresas familiares, y muy especialmente en las de dimen-

sión reducida se han centrado en sensibilizar acerca del peligro a los agentes afectados y en apoyar de forma preventiva la transmisión intergeneracional de la empresa. Esta acción, iniciada ya, es relevante, dado que el 70% de la empresa familiar guipuzcoana no tenía en 2004 formalizada de ninguna forma su sucesión (Aragón *et al.* 2005).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACS, Z.J. Y AUDRESTSCH, D.B. (1989): «Births and Firm Size», *Southern Economic Journal*, 56: 467-475.
- AMAT, J. (1998): *La continuidad de la empresa familiar*, Gestión 2000, Barcelona.
- ARAGÓN, C.; ITURRIOZ, C.; ARANGUREN, M.J. Y OLARTE, F.J. (2005): *La empresa familiar en Gipuzkoa*, Cámara de Comercio, Navegación e Industria de Gipuzkoa, San Sebastián.
- ASTRACHAN, J.H.; KLEIN, 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*, 15, 1: 45-58.
- AUDRESTCH, D.B. (1991): «New firm survival and the technological regime», *The review of Economics and Statistics*, 73, Agosto.
- AUDRESTCH, D.B.; SANTARELLI, E. Y VIVARELLI, M. (1999): «Start up size and industrial dynamics: Some evidence from Italian manufacturing», *International Journal of Industrial Organization*, 17: 965-983.
- BRIERE, C. (1991): *Les entreprises familiales en France*, Université Paris-Dauphine
- BUENO ASÍN, J. (1974): *La empresa familiar guipuzcoana*, ADEGI, San Sebastián.
- CARROLL, G. Y HANNAN, M. (2000): *The demography of corporations and industries*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- DAILY, C.M. Y DOLLINGER, M.J. (1992): «An empirical examination of ownership structure in family managed and professionally managed firms», *Family Business Review*, 5, 2: 117-136.
- 1993: «Alternative methodologies for identifying family versus non family-managed businesses», *Journal of Small Business Management*, 31, 2: 79-90.
- DAILY, C.M. Y THOMPSON, S.S. (1994): «Ownership structure, strategic posture and firm growth: An empirical examination», *Family Business Review*, 7: 237-249.
- DONCKELS, R. Y FRÖHLICH, E. (1991): «Are family businesses really different? European experiences from STRATOS», *Family Business Review*, 4, 2: 149-160.
- DONNELLY, R.G. (1964): «The family business», *Harvard Business Review*, julio-agosto, 94.
- DUNNE, T.; ROBERTS, M.J. Y SAMUELSON, L. (1989): «The growth and failure of US manufacturing plants», *Quarterly Journal of Economics*, 104: 671-698.
- DYER, W.G. (1986): *Cultural Changes in Family Firms*, Jossey-Bass, San Francisco.
- ESTEVE-PEREZ, S. Y MAÑEZ-CASTILLEJO, J.A. (2008): «The resource-based theory of the firm and firm survival» *Small Business Economics*, 30: 231-249.
- GALLO, M.A. (1995): «Family business in Spain: Tracks followed and outcomes reached by those among the largest thousand», *Family Business Review*, 8, 4: 245-254.
- 1997: *La empresa familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ed. Folio, Barcelona.
- GALVE, C. Y SALAS, V. (1993): «Propiedad y resultados de la gran empresa española», *Investigaciones Económicas*, 17, 2: 207-238.
- 2003: *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*, Fundación BBVA, Bilbao.
- GEROSKI, P. (1995): «What do we know about entry?», *International Journal of Industrial Organization*, 13: 421-440.
- GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.A. Y TOSER, C.B. (1999): «Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms», *Family Business Review*, 12, 1: 27-39.
- HABBERSHON, T. Y WILLIAMS, M. (1999): «A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms», *Family Business Review*, 12, 1: 1-22.
- HARHOFF, D.; STAHL, K. Y WOYWODE, M. (1998): «Legal form, growth and exit of West German firms», *Journal of Industrial Economics*, 46: 453-488.
- IKEI (2002): *Economía Vasca. Evolución Sectorial (1976-2001)*, Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, Bilbao.
- JORISSEN, A.; LAVEREN, E.; MARTENS, R. Y REHEUL, A.M. (2005): «Real versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research», *Family Business Review*, 18, 3: 229.
- LANSBERG, I. (1988): «The succession conspiracy», *Family Business Review*, 1, 2: 119-143.
- LI, X. Y HAMBLING, D.J. (2003): «The impact of performance and practice factors on UK manufacturing companies' survival», *International Journal of Production Research*, 41, 5: 963-979.
- MATA, J. Y PORTUGAL, P. (1994): «Life duration of new firms», *Journal of Industrial Economics*, 42: 227-246.
- MATA, J.; PORTUGAL, P. Y GUIMARAES, P. (1995): «The survival of new plants: start-up conditions and post-entry evolution», *International Journal of Industrial Organization*, 35: 607-627.

- NELSON, R. Y WINTER, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- NEUBAUER, F. Y LANK, A. (1999): *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- NURMI, S. (2006): «Sectorial differences in plant start-up size in the Finnish economy», *Small Business Economics*, 26: 39-59.
- PHILIPS, B.D. Y KIRCHHOFF, B.A. (1989): «Formation, growth and survival; small firm dynamics in the US economy». *Small Business Economics*, 1: 65-74.
- RODRÍGUEZ CASTELLANOS, A.; SAIZ, M. Y MATEY, J. (2003): «Evolución reciente de las pymes vascas», *Ekonomiaz*, 54, 3:129-157.
- SEGARRA, A. (2002): «Rotación y supervivencia de empresas: el estado de la cuestión», en SEGARRA, A. (dir.), *La creación y la supervivencia de las empresas industriales*, Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección Economía, Civitas ediciones, Madrid.
- SEGARRA, A. (2002): «New firm/survival and market turbulence: new evidence from Spain», *Review of Industrial Organization*, 20, 1: 1-14.
- STINCHCOMBE, F. (1965): «Social structure and organizations», en MARCH, J. (eds.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- TEAL, E.J., UPTON, N. Y SEAMAN, S.L. (2003): «A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth US family and non-family firms», *Journal of Development Entrepreneurship*, 8, 2: 177-195.
- TORRE DE LA GARCÍA, A., Y JUANES DE LUIS, R. (2005): «El proceso de sucesión en la empresa familiar», en GARRIDO, M., FUGARDO, J. M. Y CORONA, J. (2005), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos. Estrategias de gobierno, continuidad y expansión de la empresa familiar*. Tomo VI, Ed. Bosch, SA, Barcelona.
- WARD, J. (1987): *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
- 2004: «Las claves del éxito para superar las tres primeras generaciones de la empresa familiar» (171-184) en AMAT, J. (coord.) (2004), *La sucesión en la empresa familiar*, Ed. Deusto, Barcelona.
- WESTEAD, P. (1997): «Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies», *Entrepreneurship and Regional Development*, 9, 2: 127-158.
- WESTEAD, P. Y COWLING, M.(1997): «Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK», *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 3, 1: 30-52.

#### Páginas web

<http://www.mcc.es/esp/quienessomos/presidente.html>