

Tipologías de las empresas familiares

Miguel Ángel Gallo*

La empresa familiar tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia. Sin embargo, conforme avanza la investigación sobre las empresas familiares, cada vez es mayor la evidencia de que no se puede hablar de ellas como si todas respondieran a un único modelo. De aquí la importancia de disponer de esquemas que ayuden a clasificarlas y que permitan describir de manera más precisa sus características peculiares. A continuación se van a comentar varios de estos modelos, siguiendo de manera aproximada el orden cronológico en el que se dieron a conocer por sus autores.

Palabras clave: Empresa, Familia, Empresa familiar, Supervivencia, Relevo generacional.

Family firms bring together two distinct realities which overlap and evolve. They do not follow a single pattern, however. Hence the need of a framework that allows us to classify and describe the different kinds of family firms. The article comments on the different models presented in a historical order.

Keywords: Enterprise, Family, Family Firms, Survival, Succession Plan.

I. Introducción

El estudio de las empresas familiares ha alcanzado durante la última década un notable protagonismo en todo el mundo económicamente desarrollado. Son muchas las cátedras universitarias orientadas al mismo¹, existen varias instituciones internacionales que lo promueven con intensidad² y el número de artículos y libros publicados sigue creciendo año tras año.

** Miguel Ángel Gallo es profesor emérito de Dirección General del IESE. Es titular de la primera cátedra de Empresa Familiar en Europa.*

1. McCann, G. (2003).

2. Destacan entre ellas el *Family Firm Institute* (FFI) y el *Family Business Network* (FBN), con varios miles de personas y empresas asociadas, así como la *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA), que agrupa a buena parte de los académicos activos en el campo de la empresa familiar.

242 Sin embargo, los argumentos usados a favor y en contra de este tipo de empresas por la mayoría de las personas que con ellas se relaciona no pasan de ser generalizaciones aplicadas sin mayor análisis a todas las situaciones.

Así ocurre, por ejemplo, con la conocida afirmación: “Una de las grandes ventajas de las empresas familiares es su agilidad para cambiar”. Afirmación que no puede sostenerse cuando se constata que la gran parte de las empresas familiares, incluso líderes, está operando en mercados maduros o con productos maduros³, sin seguir de forma convincente la estrategia y la organización adecuada a este tipo de productos y mercados, y que una importante mayoría ni se plantea la necesaria revitalización estratégica para salir de ellos⁴.

Lo mismo ocurre con otro tipo de afirmaciones peyorativas, como la conocida expresión: “Las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación”. Afirmación que resulta contraria a comprobadas realidades como, por ejemplo, el hecho de que el 32% de las empresas que forman parte del grupo *Standard & Poors 500* está formado por empresas familiares⁵.

Al mismo tiempo, es frecuente que las personas tiendan a extrapolar lo que conocen, o pretenden conocer, de una o pocas empresas familiares a su conjunto, y les resulta difícil aceptar la validez de experiencias diferentes a las suyas. Por eso suelen afirmar con rapidez: “bueno, eso que comentas debe ser un caso excepcional”.

Sin embargo, conforme avanza la investigación sobre las empresas familiares, cada vez es mayor la evidencia de que no se puede hablar de ellas como si todas respondieran a un único modelo. Por el contrario, hoy en día es posible identificar y clasificar muchos y muy diferentes tipos de empresas familiares, observándose empíricamente que lo que en unos tipos resulta ser cierto en otros es falso.

De aquí la importancia de disponer de esquemas que ayuden a clasificarlas⁶ y que permitan describir de manera más precisa sus características peculiares. En efecto, el apoyo en estas tipologías, y en las

3. Simon, H. (1997).

4. Ward, J.L. (2004).

5. Anderson, R.C. y Reeb, D.M. (2001).

6. Gibb Dyer, W. Jr. (2003).

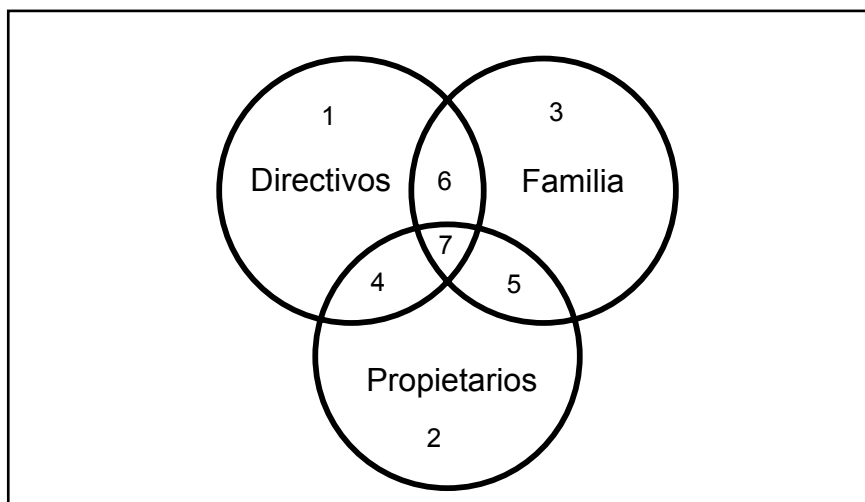
futuras que se descubran, facilitará la enseñanza sobre empresa familiar y permitirá enfatizar lo que resulta más adecuado a cada tipo de empresa; serán más exactas las comparaciones de los resultados de investigaciones de unas clases de empresas con otras, y se orientarán de manera más específica las soluciones y planes de acción para resolver algunos de sus problemas.

Sin intención de ser exhaustivos, a continuación se van a comentar varios de estos modelos, siguiendo de manera aproximada el orden cronológico en el que se dieron a conocer por sus autores. Los principales criterios empleados para la selección han sido su nivel de aplicación tanto en la investigación como en el asesoramiento de empresas familiares, y la complementariedad de unos con otros.

II. El modelo de los tres círculos⁷

El modelo de los tres círculos, probablemente el primero que se presentó en el tiempo, es uno de los que han sido más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares.

Figura 1. Empresa familiar



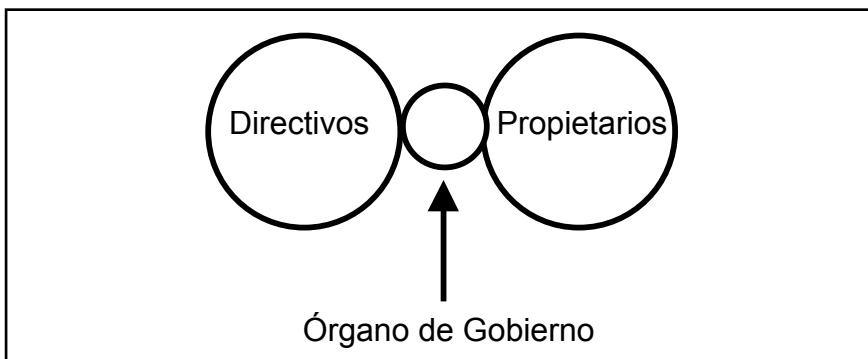
7. Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982).

En este modelo, cada círculo representa a un grupo de personas con particulares características en su relación con la empresa familiar. Las intersecciones de los círculos indican los grupos de personas que poseen dos o las tres características identificadas por el modelo.

La principal pretensión de este modelo consiste en hacer ver que, según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, es decir, según se superpongan como atraídos por una fuerza centrípeta -algo que suele ocurrir en primera y segunda generación- o se distancien como separados por una fuerza centrífuga -como acostumbra a pasar en empresas familiares de gran tamaño y familias numerosas-, se estará frente a tipos distintos de empresas familiares, con características muy diversas. Estas diferencias vienen marcadas por el número de protagonistas que en ellas trabajan o que con ellas tienen relación, por los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, por el contenido de las relaciones que entre unas y otras personas se dan y por las muy diferentes soluciones que se deben aplicar en unos casos y otros⁸.

Este modelo de los tres círculos tiene como “contraposición” el esquema de la siguiente figura, que es el modelo que se suele encontrar en las empresas no familiares, especialmente cuando se trata de empresas de gran tamaño y sus propietarios no son personas físicas sino otras empresas o instituciones, así como en las “empresas de gobierno familiar”, en las que los miembros de la familia sólo ejercen responsabilidades como integrantes de sus órganos de gobierno.

Figura 2. Empresa No Familiar

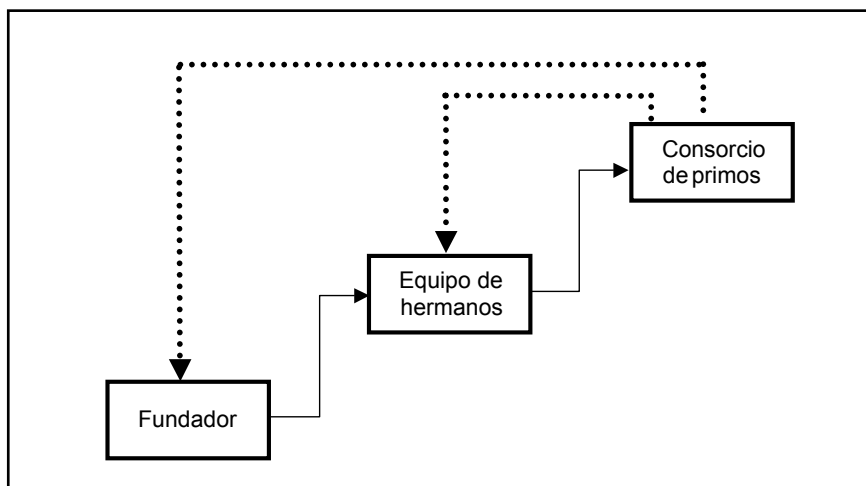


8. Neubauer, F. y Lank, A.G. (1998) desarrollaron este modelo pasando de los 7 roles indicados en la Figura 1 hasta 15 roles diferentes.

III. De fundador a consorcio de primos⁹

La separación de las empresas familiares en tipos diferentes, según la generación familiar en la que se encuentren, constituye el fundamento de este segundo modelo “de fundador a consorcio de primos”.

Figura 3¹⁰



A pesar de su sencillez, el modelo tiene un indiscutible valor a la hora de profundizar en las extraordinarias diferencias que se dan entre estos tres tipos de empresas. Diferencias que, en su parte principal, tienen su origen en la muy distinta forma de ejercer el poder que se da en cada uno de los tipos: un líder indiscutible en la primera generación; un líder, si es que existe y es aceptado, en la segunda y en la tercera generación. Éste debe reportar a un “equipo” o a un “consorcio” de propietarios con derechos políticos, originados por su participación propietaria, habitualmente superiores a los derechos políticos del líder. Si no hay líder se da una dirección por equipo que resulta siempre difícil, pues el equipo está formado por personas que tienen capacidades muy distintas y derechos políticos similares.

9. Ward, J.L. (1987).

10. Las líneas de puntos quieren indicar que no es raro el “regreso” a un tipo de empresa familiar previo, por las dificultades de las relaciones de los miembros de la familia en los “consorcios” e, incluso, en los “equipos”.

Las diferencias también se deben a la indudable mayor dificultad que se da en las relaciones entre los miembros de la familia conforme se avanza hacia un equipo de hermanos y hacia un consorcio de primos.

Este modelo fue uno de los fundamentos en los que se apoyó Lansberg¹¹ para desarrollar su conocido esquema conceptual de “cómo hacer realidad los sueños de las familias propietarias”. También fue empleado como uno de los tres “ejes del modelo del desarrollo” de las empresas familiares por Gersick, Davis, Mc Collom y Lansberg¹².

Sin embargo, y sin quitar ningún mérito al modelo, porque su intención es solamente “reflejar” tres tipos de empresas, no se puede olvidar que la mayoría de las organizaciones familiares pasa durante largas temporadas por situaciones no explicitadas en el modelo, en las que conviven al mismo tiempo dos generaciones de la familia. En este mismo sentido, hay que tener cada vez más en cuenta que estas situaciones se hacen habituales conforme se incrementa la esperanza de vida de las personas.

IV. La matriz: tamaño de la familia, tamaño de la empresa familiar¹³

Este modelo clasifica las empresas familiares en cuatro grupos, de acuerdo con el tamaño de la familia propietaria y de la empresa.

Figura 4

		Familia	
		Pequeña	Grande
Empresa	Pequeña	A	B
	Grande	C	D

11. Lansberg, I. (1999).

12. Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Mc Collom, M. y Lansberg, I. (1997).

13. Perkins, G. (1992).

Si bien las empresas familiares se encuentran más frecuentemente en las celdas “A” y “D”, en la celda “A” es donde se sitúan las numerosas empresas que no han tenido mucho desarrollo en la primera y en la segunda generación, mientras que en la “D” se encuentran las empresas multigeneracionales exitosas. Es también fácil encontrar empresas que alcanzan un gran tamaño en la primera generación (celda “C”) y empresas que, con el transcurrir del tiempo, no se desarrollan de manera tan acompasada como lo hace la familia (celda “B”).

Las principales intenciones de este modelo son:

- Ayudar a comprender mejor los roles que los miembros de la familia pueden, o deben, desempeñar en cada uno de los tipos de empresas, por ejemplo, las dificultades en las relaciones cuando hay muchos miembros de la familia incorporados en una empresa pequeña (celda “B”). La necesidad de incorporar y lograr la permanencia de directivos no familiares y de poner en operación eficaz los órganos de gobierno en una empresa tipo celda “C”.
- Ayudar a pensar sobre las ventajas e inconvenientes que se originan según se haga la transmisión de la propiedad a la siguiente generación, por ejemplo: porcentajes de participación pequeños y de poco valor económico si la transmisión se hace a los descendientes a partes iguales, lo que puede conducir a una excesiva dilución del capital en una empresa tipo celda “B”. También está la posibilidad extraordinariamente perjudicial de que se paralicen las decisiones por las grandes probabilidades de empate en las votaciones si se transmite la propiedad a partes iguales a un número par y pequeño de sucesores en una empresa tipo celda “C”.
- Insistir en la conveniencia de conseguir que la empresa familiar crezca y evolucione, de manera especial cuando la familia aumenta y se desea que toda ella esté unida en su empresa familiar. Crecimiento y evolución que, por otra parte, es recomendable a todo tipo de empresas, sean o no familiares.

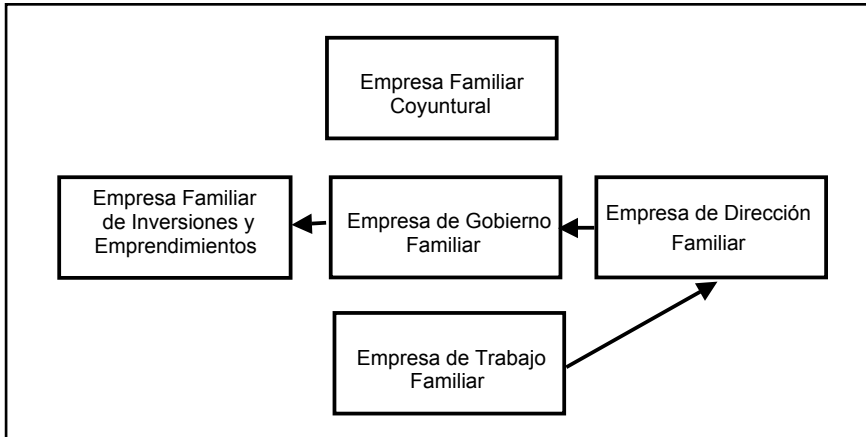
V. El modelo de las relaciones de trabajo¹⁴

En este modelo se distinguen cuatro tipos de empresas familiares, tomando como criterio básico las responsabilidades que los miem-

14. Gallo, M.A. (1992).

248 bros de la familia desempeñan, o pueden llegar a desempeñar, con el paso del tiempo en la empresa familiar.

Figura 5



Los cuatro tipos -empresa de trabajo, de dirección, de gobierno familiar y empresa familiar de inversiones y emprendimientos- son como cuatro “finales de etapa” en una evolución que resulta habitual entre las empresas familiares multigeneracionales exitosas, si bien en la vida real se encuentran muchas empresas que están en situaciones intermedias, pasando de uno a otro tipo.

Para comprender mejor estos cuatro tipos hay que tener presente que las buenas empresas familiares, las que llegan a ser multigeneracionales y exitosas, tanto en cada tipo como en la evolución de uno a otro, no caen en la trampa de confundir la capacidad de los miembros de la familia para desempeñar las responsabilidades que les correspondan con el hecho de que sean propietarios, a la hora de su incorporación y de la asignación de responsabilidades.

En una buena empresa de trabajo familiar, en su desarrollo y evolución, se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse puedan hacerlo, cada uno en un puesto acorde con sus capacidades, y con una remuneración adecuada a las actividades que realiza.

En la empresa de dirección familiar, por el contrario, se promueve y sólo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia

que posean las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección, o que pueden alcanzarlas en un período breve de tiempo. Por responsabilidades de dirección se suele entender la dirección general de la empresa, la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieran la conducción de equipos humanos complejos, así como la dirección de funciones para las que se precisa una muy elevada especialización técnica.

En la empresa de gobierno familiar, las personas de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno, y no de dirección¹⁵, como miembros de los consejos de administración del *holding* familiar y de las empresas filiales y participadas por la familia y actúan plenamente como propietarios activos¹⁶.

La empresa familiar de inversiones y emprendimientos es una empresa de gobierno familiar en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de sus miembros. En ella se apoya a aquellos integrantes de la familia que tengan intención de iniciar un nuevo y propio emprendimiento de negocios por medio de préstamos, capital fijo o de desarrollo, asesoramiento y consejo, etc.

Finalmente, el último tipo que aparece en la figura 5, la empresa familiar coyuntural, responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, aun cuando resulta claramente previsible que por circunstancias del entorno competitivo o de la propia familia, se tendrá que dejar de ser empresa familiar en un período no muy prolongado en el tiempo. La familia está convencida de que la venta a terceros o la fusión con otra empresa se realizará de forma más beneficiosa si sus miembros continúan unidos, en vez de enfrascados en disensiones y luchas.

La principal intención de este modelo ha sido ayudar en la formulación de los protocolos familiares a la hora de explicitar las “reglas sobre el trabajo de los miembros de la familia en la empresa familiar”¹⁷.

15. Una clara distinción entre “gobierno” (*governance*) y “dirección” (*management*) se encuentra en Pound, J. (1995).

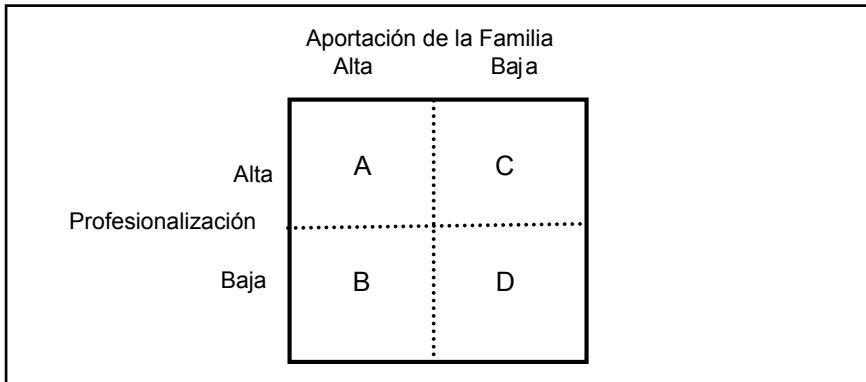
16. Carlock, R.S. y Ward, J.L. (2001).

17. Tomaselli, S. y Gallo, M.A. (2004).

250 VI. La matriz: aportación de la familia, profesionalización de los sistemas¹⁸

Tomando como puntos de partida la “teoría de la agencia” (*Agency theory*) y la “teoría de los recursos básicos” (*Resource-Based theory*), el profesor Gibb Dyer ha propuesto la matriz que aparece en la siguiente figura.

Figura 6



Siguiendo el esquema conceptual de la “teoría de los recursos básicos”, la diferencia más significativa entre las empresas familiares y las no familiares se encuentra en los tipos particulares de recursos aportados por la familia, que pueden ser de muchas clases (recursos económicos, personas preparadas, relaciones con otras personas e instituciones del entorno, etc.), así como en los distintos elementos que conforman el capital social de la familia¹⁹.

En este mismo sentido, no se puede olvidar que el recurso más básico para la continuidad exitosa de una empresa familiar es la unidad de los miembros de la familia y su compromiso de tomar las decisiones adecuadas para la acertada conducción del proceso de dirección estratégica²⁰.

Las empresas situadas en las celdas “A” y “B” se caracterizan por las fortalezas de la unidad y el compromiso, en comparación con las

18. Gibb Dyer, W. Jr. (2003).

19. Fukuyama, F. (1995).

20. Gallo, M.A. (2001).

empresas de las celdas “C” y “D”, debilitadas por las luchas de la desunión y por las exigencias improcedentes de unos propietarios que no admiten el proyecto de futuro existente en la organización.

Siguiendo el modelo conceptual de la “teoría de la agencia”, las diferencias más significativas entre las empresas familiares y las no familiares se encuentran en los modos y procedimientos para ejercer el poder: diferencias importantes acerca de quién lo ejerce -los propietarios o agentes contratados por ellos- y diferencias en el grado de aplicación y profesionalización de diversos sistemas de dirección -como los sistemas de formulación de la estrategia, los presupuestos y su control, la selección y remuneración de directivos, la evaluación, las carreras profesionales, etc.

Las empresas situadas en las celdas “A” y “C” se caracterizan por una elevada profesionalización de las personas y sistemas de gobierno y dirección, en comparación con las empresas situadas en las celdas “B” y “D”, que reflejan la situación habitual de la mayoría de las empresas familiares: buenos emprendedores y sistemas de dirección prácticamente nulos.

Este modelo se centra en la motivación, en el deseo de convencer a los empresarios familiares para que se esfuercen en situarse en la celda “A”. Algo que resultará casi imposible para las empresas que se encuentran en la celda “D”, salvo cambios realmente traumáticos en la propiedad y en la manera de ejercer sus derechos políticos y algo que requerirá esfuerzos, siempre difíciles, para incrementar la unidad y el compromiso de la familia en la celda “C”. Algo, por último, que exigirá esfuerzos comparativamente más sencillos para pasar de la celda “D” a la “A”, profesionalizando los sistemas de dirección.

VII. La matriz: tamaño de la empresa, nivel de diversificación²¹

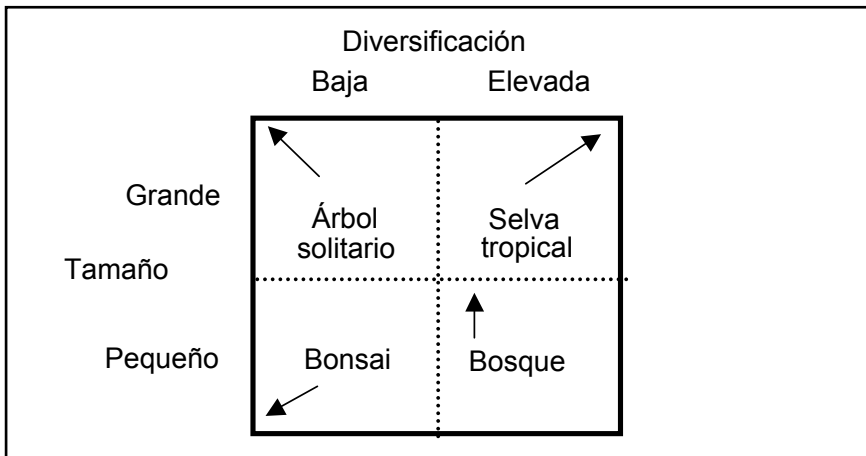
El crecimiento y la evolución son factores críticos para la continuidad de todas las empresas. Si no crecen, pueden quedar sin posibilidades de incorporar los recursos humanos y tecnológicos necesarios para seguir compitiendo en el mercado. Si no evolucionan, los competidores las desplazarán con facilidad. De ahí la conveniencia

21. Gallo, M.A. (2004).

252 de encontrar tipos de empresas que hayan sobrevivido muchos años y de establecer la relación con su tamaño y su evolución.

El análisis de la situación actual de empresas familiares centenarias permite distinguir con claridad cuatro tipos diferentes, en razón del desarrollo logrado a lo largo de sus más de cien años de vida.

Figura 7



El tipo “Bonsai” corresponde a las empresas familiares que prácticamente no han cambiado o han cambiado muy poco. A lo largo de su vida estas empresas han mantenido un tamaño pequeño, han trabajado los mismos productos y han orientado su acción comercial a un nicho de clientes similares. Eso sí, gracias a su pequeño número de clientes, han sido líderes en las tecnologías de producto y servicio que precisaban.

“Árbol solitario” es el nombre que en este modelo se aplica al tipo de empresas familiares que han crecido de manera importante pero trabajando siempre en el mismo sector de actividad empresarial y, con frecuencia, con una gama de productos restringida, que sólo ha evolucionado conforme sus funcionalidades debían adaptarse a los cambios en las necesidades de los clientes.

El tipo “Bosque” corresponde a empresas que han tenido un crecimiento moderado logrado, en buena parte, gracias a una diversificación casi exclusivamente geográfica por medio, muchas veces, de la apertura y el desarrollo de filiales en otros países y manteniendo una misma gama de productos en la que los principales

cambios han correspondido a las necesidades de adaptarlos a los nuevos mercados.

Por su parte, “Selva tropical” es el nombre que corresponde a las empresas familiares que han logrado un elevado crecimiento, diversificando productos, entrando en nuevos sectores y mercados geográficos y apoyándose con frecuencia en diferentes tipos de alianzas estratégicas.

Este modelo pretende ayudar a comprender, por una parte, la conveniencia de tomar una posición estratégica en las importantes dimensiones de crecimiento y diversificación y, por otra, en las cualidades a potenciar en cada uno de los tipos de empresas.

Es evidente que para llegar a ser centenarias, todas ellas han tenido que ser capaces de crear, mantener e incrementar sus ventajas competitivas peculiares pues, en caso contrario, habrían desaparecido del mercado. Pero también es evidente que entre ellas se ha dado una importante diferencia de comportamientos.

Así, por ejemplo, en las empresas tipo “Bonsai” se habrá practicado una intensa “poda del árbol” de miembros de la familia, que habrá permitido que sólo muy pocos de ellos, los más adecuados para potenciar su ventaja competitiva, puedan incorporarse a trabajar. Con ello se habrá evitado, al mismo tiempo, que se dé una inadecuada dilución del capital.

En las empresas tipo “Selva tropical”, y con alta probabilidad en las tipo “Bosque”, la internacionalización necesaria para su crecimiento se habrá apoyado en el desplazamiento a otros países de varios miembros de la familia, que desde jóvenes habrán preparado sus conocimientos y desarrollado las actitudes necesarias para ello.

Por razones similares a las recién citadas, es natural que se encuentren peculiaridades diferentes en estas empresas en lo que hace referencia a la formación de los miembros de la familia, las condiciones para su incorporación, las circunstancias de una eventual separación, la forma de transmitir la propiedad, el modo de ejercer los derechos políticos, etc. Es decir, en la mayoría de las reglas que conforman un protocolo familiar.

254 VIII. El modelo de los caminos en el desarrollo²²

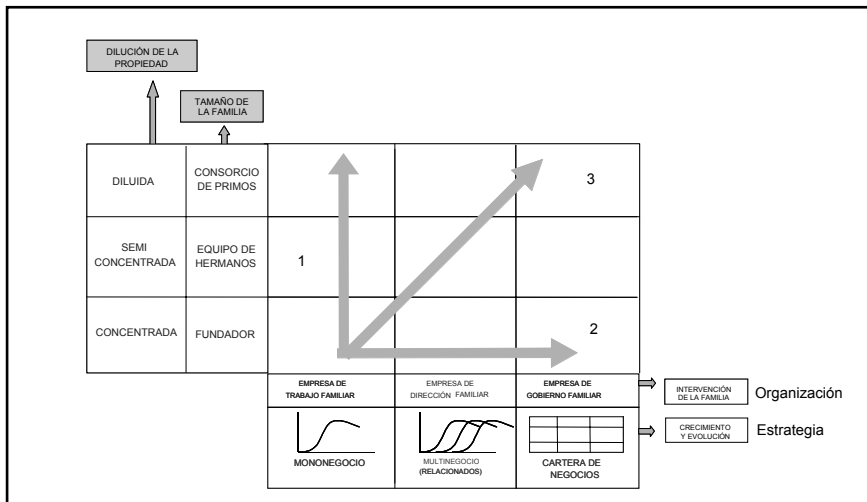
La empresa familiar tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia.

El proceso de dirección estratégica está destinado a conseguir una evolución ordenada de la empresa como actividad de negocios y tiene dos dimensiones principales: la formulación de la estrategia y el diseño y puesta en operación de una organización capaz de implantarla, es decir, de hacer realidad la estrategia.

En la evolución de una familia propietaria, por su parte, hay otras dimensiones cuya relación con la empresa resulta de particular importancia: el número de personas que conforman la familia y el nivel de dilución de la propiedad.

En la figura siguiente, tomando como base las cuatro dimensiones recién citadas, se sintetiza un modelo que ayuda a clasificar las empresas familiares según su tipo de evolución a lo largo del tiempo, con la intención de ayudar a describir las circunstancias y problemáticas que se van encontrando en las distintas etapas de su camino, así como de seleccionar con anticipación los planes de acción para resolverlos.

Figura 8



22. Gallo M.A. y Amat, J. (2003).

Una evolución frecuente en la estrategia de la empresa es pasar (eje horizontal) de ser una empresa mononegocio a una con múltiples negocios relacionados, y de ésta a una compañía en la que conviven múltiples negocios no relacionados (cartera de negocios) en los que, además, se tienen distintos socios y diferentes niveles de participación accionarial.

La organización es el vehículo para lograr la estrategia y, por ello, los diferentes tipos de estrategia que acabamos de indicar acostumbran a estar ligados a diferentes modelos organizacionales (eje horizontal). La estrategia mononegocio va unida a una organización funcional, la multinegocio a una divisional y la cartera de negocios a una organización tipo *holding* de participaciones financieras.

La evolución natural de la familia le lleva a pasar, con el transcurrir del tiempo, de la primera a la segunda generación, y de ésta a una tercera. Durante períodos prolongados convive en la empresa más de una generación y se incrementa el número de sus miembros (eje vertical).

El cambio generacional y el crecimiento hacen que se transforme la estructura de la propiedad de la empresa, que acostumbra a evolucionar de un propietario único a una propiedad concentrada en unas pocas personas, y de ésta a una propiedad cada vez más diluida en un mayor número de personas (eje vertical).

Cuando el primer camino, denominado tradicional, se recorre con éxito conduce a las empresas tipo “Bonsai” o “Árbol solitario”, citadas en la figura 7. Sin embargo, en la mayoría de los casos lleva a una muerte lenta de la empresa porque no ofrece oportunidades de trabajo retadoras a los miembros de la familia, porque no promueve el desarrollo de sus capacidades emprendedoras y porque lleva a situaciones de ingobernabilidad (debido al tipo de estructuración del capital que se alcanza).

El segundo camino, el de evolución rápida, es el que recorren los auténticos fundadores líderes que saben aprovechar las oportunidades del entorno. Su principal riesgo para la continuidad con el carácter de empresa familiar estriba en la dificultad de formación de los miembros de las siguientes generaciones. Una formación que les capacite para saber vivir el privilegio de poseer un capital económi-

256 co importante, como personas que administran un patrimonio que, más que a ellos, pertenece a las generaciones futuras.

El tercer camino, el de evolución equilibrada, es el que siguen las empresas familiares que saben encontrar el equilibrio entre las cuatro dimensiones a lo largo de las distintas etapas. Equilibrio que no se logra si en la familia, como buena familia empresaria, no se viven los valores de excelencia en el trabajo, laboriosidad en la dedicación, iniciativa en la evolución y sencillez y austeridad en el comportamiento.

IX. Notas finales

Los descritos no pretenden resumir los numerosos modelos propuestos hasta ahora por los expertos, ni tampoco cubrir toda la gran variedad de empresas familiares que existe. Seguirán apareciendo modelos nuevos y es casi seguro que no se encontrará ninguno que resulte plenamente comprensivo, aunque cada vez se irá perfilando con mayor precisión un eventual paradigma de la empresa familiar.

Sin embargo, al estar estos modelos contruidos sobre dimensiones de gran importancia para la empresa familiar, su aplicación debe ayudar a comprender mejor los distintos tipos, a identificar las diferencias que se dan entre ellos, a explorar sus posibles evoluciones, a profundizar en las problemáticas que les son peculiares y a elegir los cursos de acción más apropiados para resolverlos.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la actividad económica de los países desarrollados y continuarán siéndolo, pues es propio de la libertad humana el querer emprender y es propio de los padres de familia preocuparse por la formación y por la seguridad económica de los hijos. La empresa, cuando está bien orientada, es un medio que la familia puede emplear eficazmente en la consecución de sus fines.

Bibliografía

Anderson, Ronald C. y Reeb, David M. (2001), *Founding-Family Ownership and Firm Performance*, Kogod School of Business, Washington, D.C.

Carlock, Randel S. y Ward, John L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Fukuyama, Francis (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, Nueva York.

Gallo, Miguel Ángel (1992), "Cultura en empresa familiar", *IESE, Nota técnica*, DGN-457, pp. 6-8.

Gallo, Miguel Ángel (2001), *Consejos de Administración-Empresa Familiar-7*, IESE, Barcelona.

Gallo, Miguel Ángel (2004), "Century-Old Family Firms: Lessons in Longevity", próxima nota técnica del IESE.

Gallo, Miguel Ángel y Amat, Joan (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Deusto, Barcelona.

Gersick, Kelen E.; Davis, John A.; Mc Collom, Marion y Lansberg Iván (1997), *Generation to Generation*, Harvard Business School Press, Boston.

Gibb Dyer, Jr. W. (2003), *Toward a Theory of Family Performance: A Typology of Family Firms Based on Agency Theory and the Resource-Based View of the Firm*, Marriot School of Management, Brigham Young University.

Lansberg, Iván (1999), *Succeeding Generations*, Harvard Business School Press, Boston.

McCann, Greg (2003), "Where Do We Go from Here? Strategic Answers for University-Based Family Business Programs", *Family Business Review*, vol. XVI, nº 2, pp. 125-144.

Neubauer, Fred y Lank, Alden G. (1998), *The Family Business. Its Governance for Sustainability*, Palgrave Macmillan, Londres.

Perkins, Guillermo (1992), *Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares*, tesis doctoral inédita, IESE, Barcelona.

Pound, John (1995), "The Promise of the Governed Corporation", *Harvard Business Review*, vol.73, nº 2, pp. 89-99.

Simon, Herbert (1997), *Líderes en la sombra*, Planeta, Barcelona.

258 Tagiuri, Renato y Davis, John A. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.

Tomaselli, Salvatore y Gallo, Miguel Ángel (2004), “Family Protocols in Spain”, texto presentado en la 15th *Family Business Network Annual World Conference*, Copenhagen.

Ward, John L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ward, John L. (2004), *Perpetuating the Family Business. How to Plan the Continuing Growth*, Palgrave Macmillan, Nueva York.