

FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR UNA APLICACIÓN A LA PYME

JOSÉ MANUEL SAIZ ÁLVAREZ

Universidad Antonio de Nebrija

El Consejo General de las Cámaras de Comercio (2008) estima en 2,8 millones el número de empresas familiares en España, lo que representa el 75% del empleo privado español; esto es, más de 13,5 millones de personas, lo que equivale al 70% del PIB español. Sin embargo, sólo el 11,8% tiene presencia internacional. Las razones de este hecho hay que buscarlos

en 1) un alto grado de aversión al riesgo de la pyme familiar española, al desear tener, por lo general, unos bajos niveles de endeudamiento y de inversión inicial; 2) un mayor nivel de independencia, al ser bajo el grado de pertenencia a redes internacionales o a la realización de *joint-ventures* y la puesta en marcha de pliopos negativos (Saiz, 2004) con otras empresas o grupos empresariales; y 3) una mayor reticencia a los procesos de internacionalización (Harris, Martínez y Ward, 1994) por el reducido acceso a los canales de información, barreras culturales e idiomáticas y resistencia a trabajar en entornos globalizados.

A lo largo de este trabajo se va a profundizar en la empresa familiar como paradigma de creación de empleo y riqueza. Para ello comenzaremos definiéndola para tratar a continuación sobre la importancia de la cohesión familiar y los valores corporativos en la organización. Estos valores, expresados tanto dentro de la filosofía corporativa como de la misión de la organización, dirigen la estrategia y las 7-K (Saiz, 2009) del capital intelectual que desarrolla su actividad profesional en la organización y que ha de caracterizarse por su ética. Factores éticos que llaman a la necesidad de empresas familiarmente responsables que se desarrollan en el siguiente epígrafe del trabajo apoyándose el autor en tres pilares

que garantizan la supervivencia de la empresa: (a) la necesidad de un protocolo familiar en la sucesión; (b) la puesta en marcha de políticas de conciliación laboral y familiar; y (c) la captación de gestores externos a la empresa. Finalizaremos con unas conclusiones.

EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Podríamos entender como empresa familiar a aquella organización de carácter económico o social liderada por un emprendedor cuyo objeto principal es la producción o comercialización de bienes o servicios siempre que una familia o un grupo de familias controle el proceso de decisiones dentro de la corporación, al estar situados el fundador y sus sucesores en puestos clave de la organización.

A este respecto, Gallo (1995) considera que una empresa es familiar cuando 1) la familia posee al menos el 50% del capital social de la empresa; 2) existen miembros de la familia ocupando cargos directivos en distintos niveles de la misma, y 3) los miembros de la familia tienen interés en la supervivencia de la empresa para futuras generaciones. De ahí que sea fundamental la existencia de protocolos familiares para garantizar la solución de problemas en la suce-

sión, mediante la eliminación de tensiones y pérdidas de control que llevan, en muchas ocasiones, a la transformación de una empresa familiar en otra no familiar con la entrada de nuevos accionistas a la misma.

Dentro de la empresa familiar tiene una gran importancia el emprendedor que se caracteriza por encontrar problemas y resolverlos, fijar objetivos, controlar su destino, buscar prestigio y reconocimiento, aunque no siempre su fin último sea la obtención de beneficio. Se preocupa más por el presente y el futuro, la planificación, la organización, la eficiencia y cree en la tecnología (Gámez, 2009). Sin un espíritu emprendedor bien definido y asentado no habría empresas familiares. Entre los factores para la creación de una empresa familiar destaca el fuerte deseo de independencia personal, al considerar los emprendedores que tenían el suficiente nivel de conocimiento, destrezas, habilidades y actitudes para aprovechar las oportunidades que tenían ante ellos (Moyer y Chalofsky, 2008).

A pesar de, por lo general, el menor músculo financiero de estas organizaciones (Colombo, 2003), son múltiples las ventajas de la creación y puesta en marcha de una empresa familiar, entre las que podemos destacar: a) La existencia de una estrecha relación con clientes que incluso supera lo meramente comercial o productivo; b) el mayor grado de flexibilidad de este tipo de empresas, lo que permite a la misma adaptarse al medio más rápidamente para captar financiación, generar flujos de caja y disminuir el riesgo; c) La existencia de unas menores necesidades financieras, lo que se traduce en un menor riesgo financiero y un menor coste de primer establecimiento; y d) La posibilidad de hacer frente a mercados muy pequeños (*mercados estrechos*) y mercados muy cerrados por factores culturales o geográficos (*mercados cautivos*). Estas ventajas, entre otras, hacen que la empresa familiar sea la estructura corporativa más expandida en el mundo, siendo muy significativa su presencia en todos los países, incluyendo el Tercer y Cuarto Mundo.

La empresa familiar no se define únicamente por su pequeño tamaño, ya que es posible encontrar entre ellas a las corporaciones más grandes del mundo (Handler, 1989 citado por Belausteguigoitia, 2009) al confluir en ellas la propiedad, la familia, la gestión empresarial (1) y las Administraciones Públicas (figura 1). La importancia de cada uno de los niveles varía en función de la estructura económica y empresarial de los países, siendo el más importante el situado en el interior (Familia), al constituir este nivel el núcleo duro y la esencia de la empresa familiar. Así, mientras que existe una estrecha relación entre la propiedad y la gestión empresarial en las microempresas familiares, el poder y el control directo de la familia se diluyen a medida que la empresa familiar se va desarrollando, mientras que en las economías caracterizadas por una tutela, ayuda y supervisión por parte del Estado, el círculo correspondiente a las Administraciones Públicas es más importante.

A efectos de este trabajo se ampliará en dos apartados más la clásica clasificación de Shanker y Astrachan (1996) que contempla únicamente tres definiciones de empresas familiares. Así, podríamos conceptualizar a la empresa familiar desde cinco visiones como:

1) Una conceptualización propia de empresa familiar, en la que se concentra la gestión y la propiedad en el fundador, y en su caso en sus sucesores. Esta situación es la típica de empresas familiares de primera generación.

2) Una caracterización amplia de empresa familiar, caracterizada por mantener el control familiar en la sombra, al no haber una participación directa en la misma, al recaer la responsabilidad de la operativa diaria en los gestores. Este es el caso típico de empresas familiares a partir de la segunda generación.

3) Una definición intermedia en la que, en su caso el fundador, o sus descendientes, dirijan y controlen la empresa de manera efectiva en colaboración con el gestor quien ocupará niveles inferiores dentro del organigrama de la misma.

4) Una definición restrictiva en la que varios miembros de la familia tengan responsabilidades de gestión importantes y relevantes dentro de la misma en colaboración con gestores profesionales. Esta situación es típica de grupos empresariales.

5) Una definición de empresa familiar de *supervivencia*, caracterizada por la ausencia de una estrategia corporativa a medio y largo plazo, la práctica inexistencia de mecanismos de financiación (2) y la concentración de gestión y propiedad de la misma. Gran parte de microempresas de países del Tercer Mundo siguen este patrón de comportamiento, lo que hace que adolezcan de la falta de mecanismos para salir de esta situación.

INTERNACIONALIZACIÓN, COHESIÓN FAMILIAR Y VALORES CORPORATIVOS†

Una de las vías de crecimiento de una empresa familiar, sobre todo si se encuentra en posiciones de liderazgo dentro de su sector de actividad, viene dado por su internacionalización mediante la búsqueda de nuevos mercados o mediante la ampliación de los ya existentes. De ahí que la creación de economías de alcance sea fundamental para maximizar el EBITDA (del inglés, *Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*) generado a corto plazo y lograr así mantener a la organización en una senda de crecimiento sostenible en el tiempo.

La búsqueda de nuevos mercados viene realizada tanto por la existencia de un capital intelectual cohesionado y dirigido hacia un fin común acorde con la filosofía, la misión y los valores de la empresa familiar, así como por la realización de buenas prácticas em-

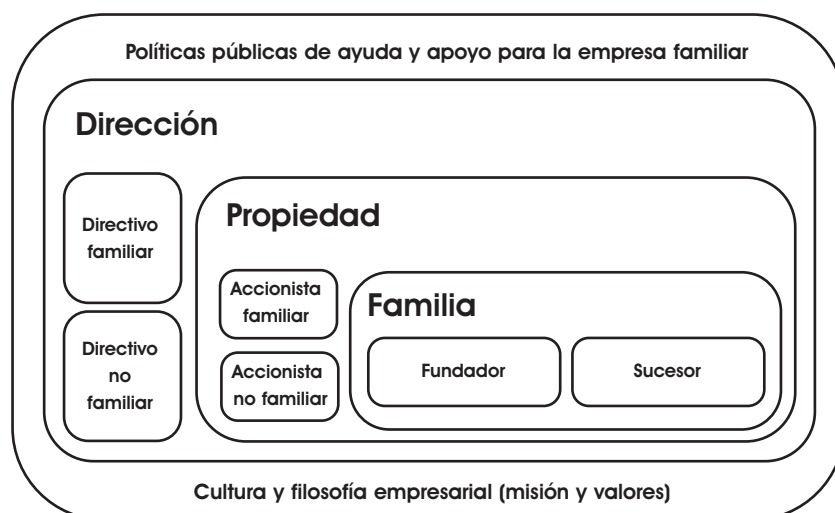


FIGURA 1

MODELO DE LOS CUATRO NIVELES PARA LA EMPRESA FAMILIAR

FUENTE:
Elaboración propia.

presariales por parte del equipo directivo, sea familiar o profesional. En este sentido, Weissenberger-Eibl y Spieth (2008) destacan la importancia de realizar una buena gobernanza empresarial para asegurar una buena sucesión en la empresa familiar, mientras que Danes *et al* (2008) destacan la importancia de los factores étnicos en países con un elevado grado de multiculturalidad, al determinar los valores culturales y de funcionamiento de la empresa.

Por ello, la cohesión de la empresa familiar viene dada, en buena medida, por el grado de compromiso de los sucesores del fundador con la misma. Así, Bernard *et al* (2008) encuentran una relación positiva entre el tamaño de la empresa familiar y el grado de compromiso de los hijos en el control y gestión de la misma, sobre todo cuando el fundador ha fallecido. Sin embargo, esta estrecha relación entre la empresa y los hijos del fundador se suele romper en la siguiente generación a medida que va disminuyendo el control y el compromiso de los herederos de la saga hacia la empresa y, por consiguiente, la llegada de nuevos gestores altamente profesionalizados a la misma.

Este fuerte grado de compromiso, tanto de la familia como de los profesionales que trabajan en la empresa, llega a su extremo cuando los empleados y directivos consideran a la organización como su propia casa, tal y como sucede en Asia. Así, por ejemplo, en la India el fundador de la empresa familiar es idealizado y respetado por su pueblo, mientras que los empleados de la corporación son tratados como si fuesen miembros de la propia familia. Sin embargo, existe en la India una fuerte estratificación social que se transmite a las organizaciones empresariales, de manera que un punto débil de la empresa viene dado por la tolerancia a la mediocridad de los sucesores de la misma, al primar la estratificación social por castas con independencia del estado de formación y experiencia profesional de los sucesores. Como resultado, y cuando no se garantiza la formación y la

experiencia de los sucesores, la empresa familiar ha de profesionalizarse si desea seguir hacia adelante, lo que no siempre sucede tanto por la falta de medios económicos y humanos, como por la ausencia de una acertada planificación estratégica (Parikh, 2001).

Junto al compromiso de los directivos ante la organización, la formación de los sucesores es fundamental para facilitar tanto el proceso de crecimiento de las empresas familiares, como para garantizar el control de la misma por parte de la familia cuando es gestionada por profesionales independientes (Hoshino, 2004). A este respecto es deseable una mayor relación entre la universidad y la empresa familiar (Filbeck, Skutch y Dwyer, 1999) con la puesta en marcha de cátedras de investigación en esta materia, así como de institutos de especialización en empresa familiar que, además de realizar estudios monográficos sobre el tema, ayuden y apoyen la creación de unas empresas familiares que constituyen la base de la estructura económico-empresarial de los países.

Para garantizar la competitividad de las empresas familiares en entornos internacionales es indispensable el acceso a recursos financieros, humanos y tecnológicos desde el exterior de las familias, así como la puesta en marcha de alianzas estratégicas con otros grupos familiares y no familiares, siempre que se quede garantizado el control del grupo resultante (Shimizu, 2004).

En un estudio realizado por Gallo y Cappuyns (2004) para las empresas familiares españolas que han permanecido en el mercado durante más de dos generaciones (30 años) se concluye que estas empresas se han apoyado para su éxito en los valores siguientes: 1) La existencia de unos buenos cimientos de la cultura empresarial familiar; 2) La búsqueda del máximo rendimiento, lo que ha reducido el coste de capital; y 3) La rápida resolución de problemas para evitar que estos se conviertan en estructurales. Como factor que influye en esta supervivencia

empresarial viene dado por el grado de participación de los familiares consanguíneos que, en el caso de empresas familiares exitosas, sea sensiblemente superior a la participación realizada por la familia política. Así, en un estudio realizado por las Cámaras de Comercio (2008), el 47,1% de las empresas españolas tienen entre dos y tres familiares consanguíneos trabajando en la organización, mientras que en un 61,7% no trabaja ningún familiar político y sólo un 13,7% incorpora dos o más.

CAPITAL INTELECTUAL Y EMPRESA FAMILIAR ‡

El capital intelectual, formado por la combinación de capital humano, relacional y estructural, tiene una importancia fundamental en la empresa familiar, sobre todo en sus primeros momentos de vida empresarial. Así, en lo que respecta al capital humano, se caracteriza por centrarse en la capacidad creativa junto con el liderazgo y la habilidad para resolver problemas (Brooking, 1997) y la combinación de conocimientos, habilidades, experiencia y originalidad (Edvinsson y Malone, 1999) que aumentan la productividad de la empresa y generan valor en la corporación. Por ello, el capital humano se encuentra formado por el stock de conocimiento tácito y explícito que poseen los miembros de la organización (Bueno, 2000).

Junto al capital humano, el capital estructural tiene una gran importancia, ya que la esencia de este tipo de capital es el conocimiento tangible e intangible incorporado en la organización. De ahí que en este apartado se incluyan tanto la cultura empresarial de la organización (misión, visión y valores) como las bases de datos (Bontis, 2001), patentes (Sveiby, 2000), manuales de procedimientos, rutinas y estrategias (Ross *et al.*, 1997). Este tipo de capital, y sobre todo en empresas familiares, es propiedad de la organización y es básico para su supervivencia en el mercado a medio y largo plazo. Por último, en el proceso de supervivencia e internacionalización de la empresa familiar es fundamental la existencia de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*, al tener estos una percepción de valor de la empresa, sobre todo por parte de clientes y proveedores.

En las empresas familiares, sobre todo en el caso de las microempresas, dicho capital intelectual recae en el fundador y, según los casos, en los familiares más cercanos, generalmente directos (empresas generacionales de primera generación), diluyéndose dicha importancia a medida que la empresa se va desarrollando. Dicho proceso de pérdida de poder se acelera cuando la organización desea obtener financiación adicional fuera de los circuitos tradicionales, principalmente mediante préstamos bancarios y pagarés de empresa. Así, el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) constituye un nuevo medio de financiación para la pyme familiar que contribuye a su internacionalización, así como una plataforma de aprendizaje para que la empresa pueda cotizar en un futuro en el mercado continuo o en el de corros.

La utilización de esta estrategia de captación de financiación diluye el poder de control de la familia en la empresa (Calabrò y Di Carlo, 2009), lo que lleva a perder la posición de liderazgo por parte de la familia si sus necesidades de financiación son excesivas. A pesar de ello, con la pertenencia de la empresa familiar al MAB se mejora la imagen corporativa y se da una mayor notoriedad a la empresa, lo que influye en la adquisición de prestigio. Se consigue, además, una valoración objetiva de la corporación, al ser el mercado quien la valora y se financia el crecimiento de la empresa, sobre todo en momentos de triple-C (crisis económica, crisis financiera y crisis de credibilidad en política económica) (Saiz, 2010b).

LA NECESIDAD DE EMPRESAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES ‡

Desde un punto de vista ético, la necesidad de crear empresas familiarmente responsables se apoya en tres aspectos fundamentales en la vida de la empresa: 1) el problema de la sucesión; 2) la conciliación laboral entre empresa y familia; y 3) la captación de gestores externos a la empresa.

En lo que respecta a la sucesión, tanto el retraso injustificado en la puesta en marcha de planes operativos para la sucesión en una empresa familiar, como la compra de la lealtad mediante contratos remunerados en exceso sin tener en cuenta la productividad, influyen negativamente en el futuro de la empresa familiar (Gallo y Cappuyns, 1998), al fomentar tanto las situaciones de injusticia dentro de la misma, como la pérdida de sus profesionales más valiosos a corto y medio plazo.

De hecho, uno de los problemas más graves en el momento de la sucesión de las empresas familiares es la falta de preparación del sucesor cuando llega el momento del relevo generacional. Preparación especializada (Neubauer y Lank, 1999) conseguida dentro y fuera de la organización, para que el sucesor tenga las habilidades técnicas, aptitudes y actitudes necesarias para llevar a cabo con éxito su trabajo en la empresa familiar. Junto a ello, es incluso más importante la transmisión de valores al sucesor para que, una vez adquirida la experiencia y la formación (Gómez, Parra y Vargas, 2009), pueda lograr que la empresa familiar tenga un proceso de crecimiento sostenible en el tiempo siguiendo la filosofía de la empresa. Una organización sin valores tiende a actuar erráticamente en el tiempo y a perder a medio y largo plazo su posición de liderazgo y prestigio en el mercado.

De forma complementaria a la adquisición de valores por parte del capital intelectual de la empresa, la conciliación laboral constituye una de las piedras angulares en la ética de la empresa familiar ya que, salvo en las microempresas unipersonales, influye no sólo en el grado de flexibilidad de la misma para la conciliación, sino también en la calidad y en la eficiencia productiva de la corporación.

Una de las estrategias de crecimiento más utilizadas por las empresas familiares viene dada por la mayor

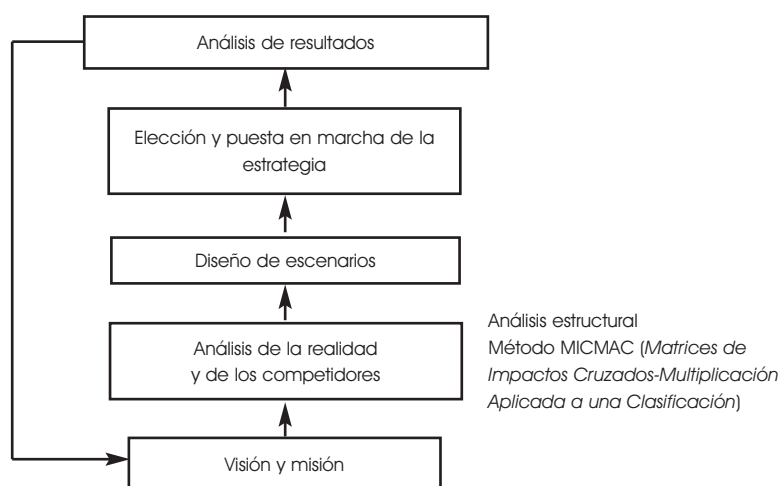


FIGURA 2

ANÁLISIS PROSPECTIVO-ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

FUENTE:
Elaboración propia.

profesionalización de las mismas mediante la contratación de gestores a la misma. Sin embargo, esta política únicamente funciona en empresas familiares en las que el fundador cede de forma efectiva el control hacia el nuevo equipo gestor sin que exista el deseo por parte de la familia de dirigir a la corporación desde la sombra. A este respecto, Lussier y Sonfield (2004) afirman que, salvo excepciones, como resultado de la alta profesionalidad de los familiares que desarrollan su actividad en la empresa, la contratación de gestores externos para la alta dirección no aumenta significativamente la profesionalidad en la gestión de este tipo de empresas.

La creación de empresas familiarmente responsables pasa por la puesta en marcha de Consejos de Familia, concebidos como órganos equivalentes al Consejo de Administración de una empresa, que gestionen los intereses de la empresa y de la familia. Sin embargo, más de un 55% de las empresas familiares españolas no cuentan con dicho Consejo (Cámaras, 2008). Parte de su cometido es, además de incentivar el trabajo en equipo, disminuir las tensiones familiares existentes dentro de las mismas. De hecho, las empresas familiares, sobre todo aquellas de tamaño medio con gestores profesionales que desarrollan su actividad junto con miembros de la familia, pueden presentar tensiones laborales en su interior cuando se produce:

- ✓ Una remuneración a los miembros de la familia por encima del salario establecido en el mercado, sin relación con objetivos conseguidos ni con productividad.
- ✓ Un comportamiento despótico por parte de alguno de los miembros de la familia, incluyendo al fundador.
- ✓ Una distribución injusta de tareas y recompensas a favor de los miembros de la familia, lo que se traduce en una creciente desincentivo para los gestores y empleados externos a la familia que desarrollan su actividad profesional en la organización.
- ✓ La utilización fraudulenta de los activos de la empresa en beneficio de miembros familiares, constituyan

o no parte del ápice estratégico (presidente y Consejo de Administración) de la empresa.

- ✓ Un antagonismo en la concepción y asunción de valores y filosofía corporativa por parte de los miembros de la familia.
- ✓ Un deseo irracional de no preparar la sucesión a tiempo por parte del fundador (*el problema del fundador despótico*) o la aparición de desavenencias entre los miembros de la familia por la lucha de poder dentro de la organización, sin que exista pactado un protocolo familiar que plantee soluciones en el caso de la aparición de dichos problemas.
- ✓ Una desmesurada atomización de los paquetes de acciones por la entrada de nuevos socios a la empresa, así como por la dispersión del poder y de la toma de decisiones en miembros familiares no profesionales.

En definitiva, el Consejo de Familia sirve para fortalecer a la empresa, así como para preparar el camino para la sucesión, cuyos posibles problemas en el proceso de transmisión han de venir resueltos en el protocolo familiar. Un documento que es necesario tener pactado entre los miembros de la familia que trabajan en puestos directivos que ha de estar acorde con las capitulaciones matrimoniales que se firmaron, en su caso, en su momento.

CONCLUSIONES

La empresa familiar constituye una de las piedras angulares de la estructura empresarial de los países con independencia de su grado de desarrollo. En los momentos de crisis se caracterizan por su elevada flexibilidad y adaptación al cambio, cuyo dinamismo tiene un rápido impacto en el mercado de trabajo.

La empresa familiar es, por su propia naturaleza y fin social, una escuela de liderazgo responsable por la implicación emocional de los accionistas de la misma con el proyecto empresarial. En las grandes empresas no familiares dicho grado de implicación disminuye al

dejar paso a variables meramente de rentabilidad económica y empresarial. El fundador de una empresa familiar desea ver, por lo general, que su proyecto empresarial pase a las siguientes generaciones, por lo que su comportamiento suele basarse en la ética, el trabajo duro y la ilusión. De ahí que sean necesarias empresas familiares éticamente responsables que contribuyan a aumentar los niveles de bienestar económico y social existentes en una sociedad.

Dentro de la empresa familiar, y con el objetivo último de encontrar nuevos nichos de mercado, tiene una importancia creciente su internacionalización. Proceso que ha de pasar por la mejora en la financiación de la misma, la adquisición de experiencia y de nueva formación, así como de apoyo por parte de las Administraciones Públicas en todo el proceso, no sólo mediante reformas legislativas favorecedoras hacia la empresa familiar, sino también ampliar el conjunto de ayudas económicas y de exenciones fiscales existentes.

En definitiva, dada la importancia de la empresa familiar en la economía española, es previsible que se produzca un creciente dinamismo en la misma, a medida que se vaya internacionalizando. La empresa actual vive en un entorno globalizado, altamente cambiante y muy competitivo. Sólo las más aptas sobrevivirán en un entorno darwiniano de lucha y supervivencia.

NOTAS

- [1] A efectos de este trabajo emplearemos al que denomino «Modelo de los cuatro niveles de la empresa familiar» que complementa y amplía al clásico «Modelo de tres círculos» de Tagliuri y Davis (1992).
- [2] Para paliar esta situación parte de estas empresas familiares de supervivencia hacen uso de microcréditos como mecanismo de financiación. Véase Saiz (2010a).

BIBLIOGRAFÍA

- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2009): «El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas», en Hamburger, A.A. et al, *Memorias del II Simposio Internacional de Empresas de Familia. Gestión de la empresa de familia en tiempos de crisis*, Bogotá (Colombia): Universidad de La Salle, pp. 33-52.
- BERTRAND, M.; JOHNSON, S.; SAMPHANTHARAK, K. y SCHOAR, A. (2008): «Mixing family and business: A study of Thai business groups and the families behind them», *Journal of Financial Economics*, vol. 88, n. 3, junio, pp. 466-498.
- BONTIS, N. (2001): «Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field», *International Journal of Technology Management*, 18, pp. 433-462.
- BROOKING, A. (1997): *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona: Paidós.
- BUENO, E. (2000): «De la sociedad de la información a la del conocimiento y el aprendizaje. La necesidad de programas de dirección del conocimiento y aprendizaje», en *Jornadas Españolas de Documentación (FESABID 2000)*, pp. 647-657.
- CALABRÒ, A. y DI CARLO, E. (2009): «The Role of IPO in Internationalization Process in Family Business. The Italian Case of the Burani Family. Is it a Black Swan?», *DSI Essays Series*, vol. 9, Università degli Studi di Roma «Tor Vergata».
- CONSEJO GENERAL DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO (2008): *PYME familiar. Puente al futuro*, Madrid.
- COLOMBO, G. (2003): «Managing the family business transition», *Economics and Quantitative Methods*, QF 03040, Universidad de Insubria, Departamento de Economía, Varese (Italia).
- DANES, S.M.; LEE, J.; STAFFORD, K.; KAY, R. y ZACHARY HECK, R.K. (2008): «The Effects of Ethnicity, Families and Culture on

Entrepreneurial Experience: An Extension of Sustainable Family Business Theory», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 13, n. 3, pp. 229-268.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1999): *El capital intelectual*, Barcelona: Gestión 2000.

FILBECK, G.; SKUTCH, D. y Dwyer, D.J. (1999): «Faculty Internships in Family Business», *American Journal of Business*, vol. 14, n. 2, pp. 44-52.

GALLO, M.A. y CAPPUYNS, K. (2004): «Characteristics of successful family businesses», *IESE Research Papers*, D/542, IESE Business School, Barcelona.

GALLO, M.A. y CAPPUYNS, K. (1998): «Ethics of personal behaviour in family business», *IESE Research Papers*, D/372, IESE Business School, Barcelona.

GÓMEZ, J.E.; PARRA, D.M. y VARGAS, J. (2009): «Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares», en Hamburger, A.A. et al, *Memorias del II Simposio Internacional de Empresas de Familia. Gestión de la empresa de familia en tiempos de crisis*, Bogotá (Colombia): Universidad de La Salle, pp. 33-52.

HANDLER, W.C. (1989): «Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business», *Family Business Review*, 11, 3, pp. 257-276.

HARRIS, D.; MARTÍNEZ, J.L. y WARD, J.L. (1994): «Is Strategy Different for the Family-owned Business?», *Family Business Review*, vol. 7, n. 2, pp. 159-176.

HOSHINO, T. (2004): «Family Business in Mexico: Responses to Human Resource Limitations and Management Succession», *IDE Discussion Papers*, n. 12, Institute of Development Economics (IDE), Japan External Trade Organization (JETRO), Chiba, Japón.

LUSSIER, R.N. y SONFIELD, M.C. (2004): «Family Business Management Activities, Styles and Characteristics: A Correlational Study», *American Journal of Business*, vol. 19, n. 1, pp. 47-53.

MOYER, S.K. y CHALOFKY, N.E. (2008): «Understanding the Selection and Development of Life Goals of Family Business Owners», *Journal of Enterprising Culture*, vol. 16, n. 1, pp. 19-53.

NAVARRETE, M.M. (2009): «Fundamentos para definir las líneas de acción estratégica de la familia empresarial. Herramientas del análisis estratégico prospectivo», en Hamburger, A.A. et al, *Memorias del II Simposio Internacional de Empresas de Familia. Gestión de la empresa de familia en tiempos de crisis*, Bogotá (Colombia): Universidad de La Salle, pp. 187-214.

NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (1999): *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, MacMillan.

PARIKH, I. (2001): «Strengths and Weaknesses of Family Business: The Indian Context», *IIMA Working Papers*, WP2001-03-05, Indian Institute of Management Ahmedabad.

ROSS, G. et al (1997): *Intellectual Capital. Navigating in the new business landscape*, Londres: MacMillan.

SAIZ, J.M. (2010a): «Microcréditos y emprendedores. Reflexiones de un prestamista», *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 80, mayo-agosto, pp. 291-302.

SAIZ, J.M. (2010b): «The Spanish Triple-C. Its Origins and Consequences», mimeo, Instituto de Ciencias Políticas, Universidad de Varsovia (Polonia).

SAIZ, J.M. (2009): «Capital intelectual, protocolo y empresa familiar», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 42, San Lorenzo del Escorial (Madrid): Real Colegio Universitario «María Cristina», pp. 377-388.

SAIZ, J.M. (2004): *Claves para un nuevo mercado de trabajo. Una aplicación para la UE*, Alicante: ECU.

SHANKER, D.J. 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, n. 2, pp. 107-123.

SHIMIZU, T. (2004): «Family Business in Peru: Survival and Expansion under the Liberalization», *IDE Discussion Papers*, n. 7, Institute of Development Economics (IDE), Japan External Trade Organization (JETRO), Chiba, Japón.

SVEIBY, K.E. (2000): *Capital intelectual, la nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Barcelona: Gestión 2000.

TAGIURI, R. y DAVIS, J. (1992): «Bivalent Attributes of the Family Firm», *Family Business Review*, IX, 2, pp. 199-208.

WEISSENBERGER-EIBL, M.A. y Spieth, P. (2008): «Family business governance for ensuring a qualified management succession in a family business - how to cope with the increasing amount of management successions in German family businesses», *International Journal of Behavioural Accounting and Finance*, vol. 1, n. 1, enero, pp. 38-50.