

# Empresas familiares: análisis y factores emocionales que influyen en su comportamiento

Family businesses: analysis and emotional factors that influence their behavior

José Ángel Montero-Ruda

Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Escuela Universitaria de Osuna.  
Universidad de Sevilla.

Benjamín Sánchez-López

Licenciado en Empresariales. Profesor Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla.  
ORCID.org/0000-0003-4849-2721.

---

## Resumen:

Las empresas familiares siguen siendo un elemento clave en la economía Española ya que el grosso modo de empresas españolas son familiares. En estas empresas la familia tiene la mayor parte del capital y por tanto tiene el mayor control de la empresa de manera que se apuesta por continuar la misma a través de las siguientes generaciones. En este trabajo se va a analizar a la empresa familiar, con su evolución, características, diferentes estructuras y se indagará en los factores socio emocionales junto a la toma de decisiones que se producen en ellas. Por último, se analizará a una serie de empresas familiares que han sido importantes en España y como han tomado sus decisiones en función de los factores emocionales que han influido en las mismas.

**Palabras clave:** Empresa familiar, Riqueza socioemocional, dimensiones FIBRA, toma de decisiones.

## Abstract:

Family businesses continue to be a key element in the Spanish economy since the bulk of Spanish companies are family-owned. In these companies the family holds the majority of the capital and therefore has the greatest control of the company so that it is committed to continue it through the following generations. In this work we are going to analyze the family business, with its evolution, characteristics, different structures and we will inquire into the socio-emotional factors together with the decision making that occur in them, and

finally, we will analyze a series of family businesses that have been important in Spain and how they have made their decisions based on the emotional factors that have influenced them.

**Key words:** Family business, Socio-emotional wealth, FIBRA dimensions, decision making

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico y social de las regiones, hoy en día son fundamentales para generar tanto riqueza como empleo (Basco, 2006). Además, estas son la forma empresarial que predomina en la mayoría de los países (Deniz y Cabrera, 2005)

Los primeros estudios de las empresas familiares son relativamente frecuentes, aumentando el interés por las mismas a partir de los años 70 y dicho atractivo se relaciona con la falta de consenso a la hora de realizar una definición de la misma.

La empresa familiar se distingue en varios aspectos de una empresa no familiar, existiendo en estas una relación entre familia, propiedad y la propia empresa. Además, en estas empresas pueden intervenir una serie de factores emocionales que pueden llevar a la misma a tomar una serie de toma de decisiones que pueden ser claves en el desarrollo de la misma. (Berrone, 2012).

Con esta investigación se pretende indagar sobre las empresas familiares y riqueza socio emocional (SEW). También se analizará como esta última puede impactar en la toma de decisiones, analizando algunas empresas para observar cómo los factores socio emocionales influyen en sus decisiones.

Para iniciar, se hará un análisis el concepto de empresa familiar, desde diferentes perspectivas - para identificarlas hasta las principales clasificaciones que existen de las mismas.

A continuación, se destacarán las características y el impacto que tienen las empresas familiares en nuestra economía. Posteriormente, se indaga en la riqueza emocional, desde su origen hasta cómo influyen en la toma de decisiones de una empresa familiar.

Por último, se analizarán una serie de empresas familiares y se observan los tipos de decisiones que toman teniendo en cuenta la riqueza emocional de las mismas.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo general que se pretende conseguir con este documento y trabajo empírico es:

*Analizar algunas de las empresas familiares que han sido importantes en nuestro país, enfocándonos en como los factores socio emocionales y las dimensiones de la escala FIBRA han influido en la toma de decisiones a lo largo de su historia.*

Para ello, se trata de observar los comportamientos diferentes empresas familiares que han sido importantes en España:

- Grupo Ybarra Alimentación (1842)
- Mahou (1890)
- Grupo Catalana Occidente (1864)
- Grupo Iberostar (1877)
- Roca Corporación (1830)
- Perfumería Gal (1898)

Una vez conocida la historia de cada una de las empresas nombradas anteriormente, los objetivos específicos serán:

- Identificar las principales características y estructuras de las empresas familiares en España
- Examinar la relación entre los factores socio emocionales y la toma de decisiones en las empresas familiares
- Investigar casos específicos de empresas familiares significativas en España

## 3. METODOLOGÍA

Para Stoecker (1991), este estudio de casos en el ámbito más empresarial comienza en las escuelas de Estados Unidos.

Su mayor exponente fue la Universidad de Harvard, la cual utilizó el caso este estudio de casos como una metodología docente y de investigación para indagar en los fenómenos empresariales.

Debido a la diversidad de corrientes en el pensamiento y a las diferencias que la sustentan, estas corrientes se han polarizado en dos enfoques:

- Enfoque cuantitativo
- Enfoque cualitativo

La crítica hacia ambos enfoques es común y refleja las preocupaciones sobre sus limitaciones percibidas.

Como señala Hernández et al. (2003), los críticos del enfoque cuantitativo a menudo lo tachan de impersonal, frío, limitativo, cerrado y rígido, ya que se centra en la medición y la objetividad, a veces a expensas de la comprensión profunda y la contextualización de los fenómenos estudiados.

Por otro lado, también existen personas que hablan mal del enfoque cualitativo ya que lo consideran vago, subjetivo, inválido, meramente especulativo y sin datos sólidos que apoyen las conclusiones. Esto se debe a la naturaleza interpretativa y flexible de la investigación cualitativa, que a menudo se basa en datos no numéricos y puede estar influenciada por la subjetividad del investigador y el contexto en el que se lleva a cabo el estudio.

En el mismo sentido, Stake (1995) sostiene que "el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrándose en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación".

Grinnell (1997) señala que en términos generales, los dos enfoques -cuantitativo y cualitativo utilizan cuatro fases similares:

1. Tanto un enfoque como otro logran probar y demostrar el grado en que las ideas tienen fundamento
2. Los dos autores ponen a disposición nuevos análisis para esclarecer, modificar o fundamentar las suposiciones
3. En los dos enfoques se da la observación y evaluación de fenómenos
4. Se establecen suposiciones a raíz de la observación y evaluación que se ha realizado

Hernández et al. (2003) sostienen que ambos enfoques pueden servir de manera útil y han realizado notables aportaciones en cuanto al avance del conocimiento se refiere.

En los últimos años el uso de esta metodología del estudio de casos en la investigación relacionada con la propia empresa y también con las estrategias empresariales se ha visto envuelta en un renacimiento y se ha incrementado considerablemente con el paso de los años (Eisenhardt y Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Weick, 2007; Gibbert et al., 2008).

## 4. EMPRESA FAMILIAR

### 4.1- CONCEPTO.

Actualmente no existe un consenso final para una definición de empresa familiar, pero son muchos los autores que han proporcionado una serie de definiciones ajustándose a diferentes criterios.

Según Arreola, Niebla y Ramírez (2015), su objetivo a largo plazo pasa por mantener su participación en la estructura, propiedad y control de la organización a medida que va evolucionando.

Por consiguiente, una perspectiva más actualizada aportada por la EAE Business School, Escuela de Negocios Especializada en Formación Empresarial y Management, la cual fue reconocida en 2016 como la 2ª Escuela de Negocios de mayor reputación de España, es que la empresa familiar es *“aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”* (EAE Business School, 2016).

### 4.2. CRITERIOS PARA SU IDENTIFICACIÓN

A la hora de realizar un análisis de una empresa familiar, más allá de sus diversas definiciones y sus características es necesario comprender su dinámica y sus particularidades para poder identificarlas de manera correcta.

Existen varias opciones de formas jurídicas, siendo la Sociedad de Responsabilidad Limitada la que más se opta en una empresa familiar ya que se consigue una mayor flexibilidad en el régimen jurídico además de conseguir una mayor personalización de la sociedad. Debido a estas características de esta forma jurídica hace que las empresas familiares se identifiquen con ella.

Como se observa, no hay consenso absoluto respecto a la definición de empresa familiar. En la actualidad, después de extensas discusiones académicas se ha llegado a aceptar una definición aprobada por dos instituciones internacionales claves en el ámbito de las empresas familiares, el European Group of Family Enterprises (GEEF) y la Family Business Network, definición que también ha sido adoptada en España por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Esta definición es la proporcionada por Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014): “Una empresa se considera Empresa Familiar si se ajusta a los siguientes criterios”:

- La mayor parte del control de votos pertenece al fundador de la empresa, al titular del Capital Social o a un miembro de su familia.

- El control mayoritario de votos puede ser ejercido de manera directa o a través de intermediarios.
- Al menos un miembro de la familia o un pariente está involucrado en la administración o dirección de la empresa.
- En el caso de empresas que cotizan en bolsa, si el fundador o quien adquirió el Capital Social de la empresa, junto con sus familiares o herederos, detentan al menos el 25% de los derechos de voto conferidos por el Capital Social."

Como se destaca en la siguiente tabla, las empresas familiares se distinguen por la integración de dos sistemas entrelazados (la familia y la empresa) que conforman una estructura más compleja (la empresa familiar). La forma de involucrarse de los miembros de la familia en la gestión empresarial y en su entorno, así como su impacto en las estrategias de continuidad y crecimiento, suelen marcar la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares. Los vínculos familiares, reforzados por emociones como el compromiso y el cuidado mutuo, constituyen valores fundamentales.

El sistema familiar tiende a resistir los cambios para preservar el equilibrio interno y evitar conflictos, incluso los más insignificantes, con el objetivo de sostener la concordia familiar.

Por otro lado, el sistema empresarial se enfoca en la ejecución de tareas con una orientación externa, buscando generar ganancias mediante la oferta de productos y servicios al mercado. La empresa se adapta al cambio para responder a las variaciones del entorno.

Sistema Familia	Sistema Empresarial
Inherente desde el nacimiento	Elección de afiliación
Perpetuo	Temporal
Emocional	Lógico
Actitud subconsciente	Actitud consciente
Equidad en la recompensa	Mérito en la recompensa
Enfoque interno	Enfoque externo
Conservador	Innovador

*Fuente: Elaboración propia adaptada de Schumacher (2015)*

En una empresa no familiar, aunque ambos sistemas existen, operan de manera independiente; en contraste, en una empresa familiar, no solo se solapan e interactúan, sino que también dependen mutuamente.

La coexistencia de objetivos divergentes en estos sistemas puede generar tensiones dentro de las empresas familiares. No obstante, un equilibrio entre ellos puede resultar beneficioso, brindando a estas empresas una ventaja competitiva frente a las no familiares.

#### 4.3. GOBIERNO FAMILIAR EN LA EMPRESA

El gobierno corporativo en la familia puede ser definido como el conjunto de reglas que guían la dirección de una empresa. Este gobierno se enfoca en establecer los mecanismos de control para mitigar los conflictos de interés que pueden surgir entre los actores involucrados de la empresa como pueden ser directivos, accionistas, empleados y acreedores.

Para paliar los posibles comportamientos oportunistas que puedan amenazar la estabilidad a largo plazo de la empresa se cuenta con una serie de mecanismos de control. Estos mecanismos serán diferentes según las características de cada empresa.

Según Jensen (1993), podemos distinguir dos tipos principales: los mecanismos externos, como los mercados financieros, el marco legal y regulatorio, y los mercados de productos y factores; y los mecanismos internos, que incluyen el consejo de administración, la estructura de propiedad, la gestión de deudas y el sistema de compensación de directivos.

Estos mecanismos están diseñados para proteger los intereses de todos los actores involucrados en la empresa y garantizar su funcionamiento eficiente y sostenible a largo plazo.

Por su parte, Dem y Neubauer (1992) definen el gobierno en la empresa familiar como el proceso por el cual se hace que las empresas sean sensibles a los derechos y deseos de los interesados en las mismas, es decir, las personas que se juegan algo en el futuro de la empresa.

Para Gallo y Amat (2003), los órganos de gobiernos de la empresa familiar pueden distinguirse entre:

- A) Consejo familiar: es el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, las propias relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra empresariales además de regular el patrimonio familiar
- B) Protocolo familiar: son normas que sirven para aclarar la intención de la familia con la empresa, cuyo documento surge del consenso entre los familiares que son propietarios de la misma.

#### 4.4. MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES

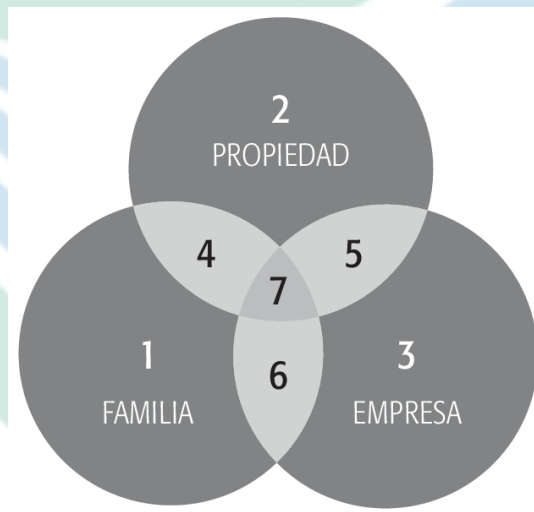
Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de estas empresas familiares, entre los que más destacan son:

- A) El modelo de los Tres Círculos
- B) El modelo de los Cinco Círculos
- C) El modelo Evolutivo Tridimensional
- D) El modelo de Poder en la Empresa familiar

##### A) El modelo de los Tres Círculos (John Davis y Renato Tagiuri, 1982)

Este modelo de los tres círculos, es desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, en el modelo de los tres círculos describe como se superponen los sistemas de empresa, propiedad y sistemas de familia en la propia empresa familiar.

El modelo visualiza las interacciones entre estos tres ámbitos de influencia y muestra como los miembros de la familia que están involucrados en la empresa pueden ocupar diferentes roles en cada una de las áreas de la empresa familiar.



*Fuente: Davis y Tagiuri (1982)*

En general, el modelo busca explicar como la dinámica de una empresa familiar se ve influenciada por la interrelación entre: propiedad, la familia y el negocio.

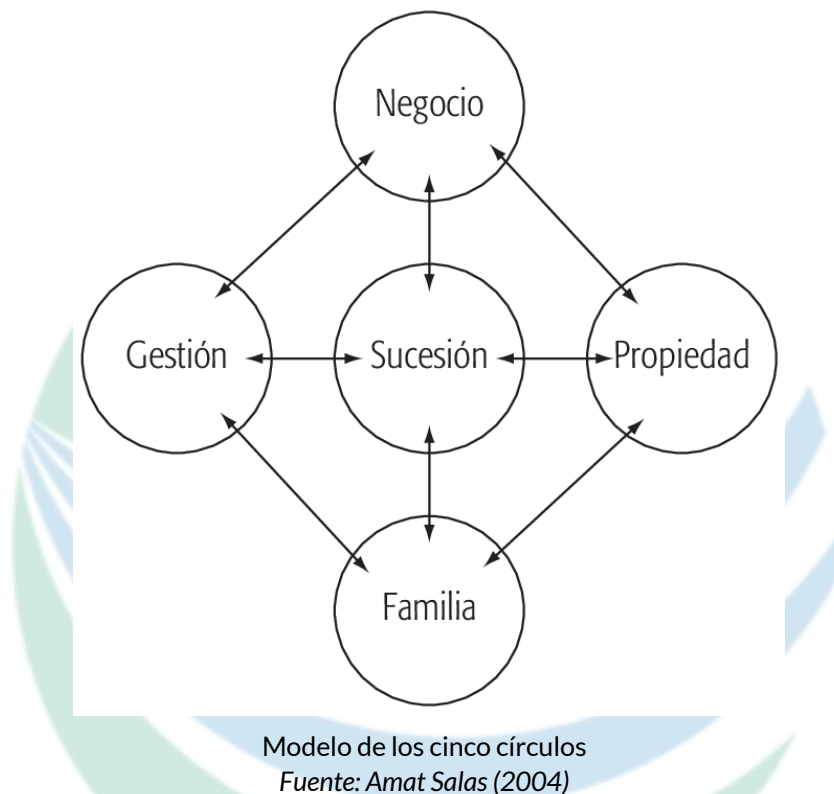
En la imagen se observa como de los tres ámbitos (propiedad, familia y empresa) aparecen las siete áreas de la empresa familiar, cada uno con sus intereses.



## B) El modelo de los Cinco Círculos (Joan Amat, 2004)

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat (2004), se puede considerar como una ampliación del modelo de los tres círculos, pero en el cual se agregan:

- La gestión de la empresa.
- La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

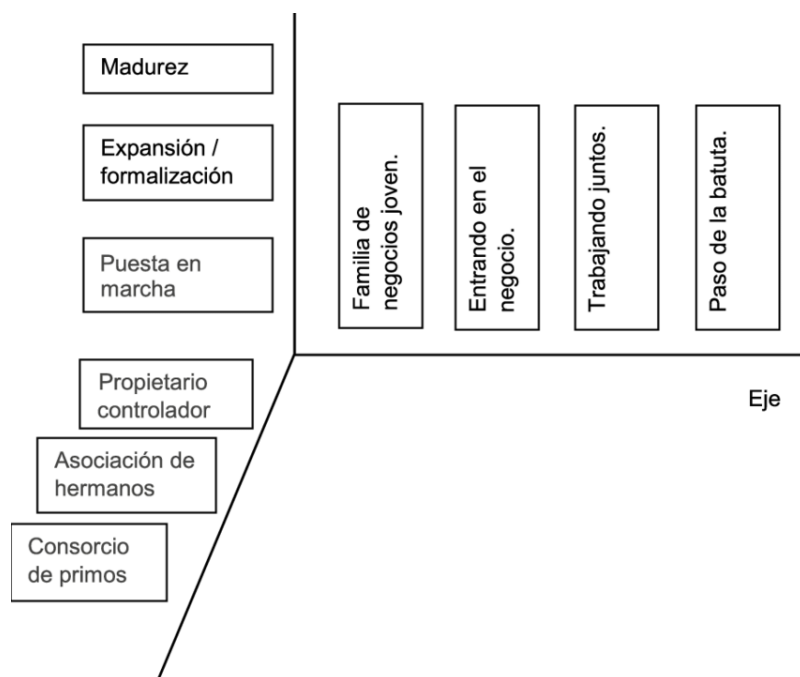


## C) El modelo evolutivo tridimensional (Gersick, 1997)

Este modelo ofrece una visión en el crecimiento de la Empresa Familiar y su proceso para conseguirlo.

Describe como los miembros de la empresa cambian de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen del mismo conforme transcurre la vida de la empresa en la cual se pueden producir matrimonios, nacimientos, muertes, etc. Además, no solo se producen cambios de este tipo si no también pueden salir nuevos empleados, socios, gerentes, etc.

Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental.



Modelo Evolutivo Tridimensional.

Fuente: *El cambio como una oportunidad*. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003)

El Modelo Evolutivo Tridimensional describe cómo evolucionan diferentes aspectos en una empresa familiar a lo largo del tiempo.

En el ámbito de la propiedad, pasa por tres etapas: al principio, una persona controla la empresa; luego, la propiedad se comparte entre hermanos; finalmente, la propiedad se extiende a primos y se forma un consorcio.

En cuanto a la familia, se desarrolla a través de cuatro fases: inicialmente, la familia es joven y está involucrada en el negocio; luego, más miembros de la familia se unen al negocio; después, la familia trabaja en conjunto en la empresa; por último, la gestión del negocio se transfiere a la siguiente generación.

En el ámbito de la empresa misma, pasa por tres fases básicas: comienza con el lanzamiento de la empresa; luego, se expande y se formaliza; finalmente, alcanza la madurez como empresa establecida.

#### D) El modelo de poder en la empresa familiar (Vilanova, 2000)

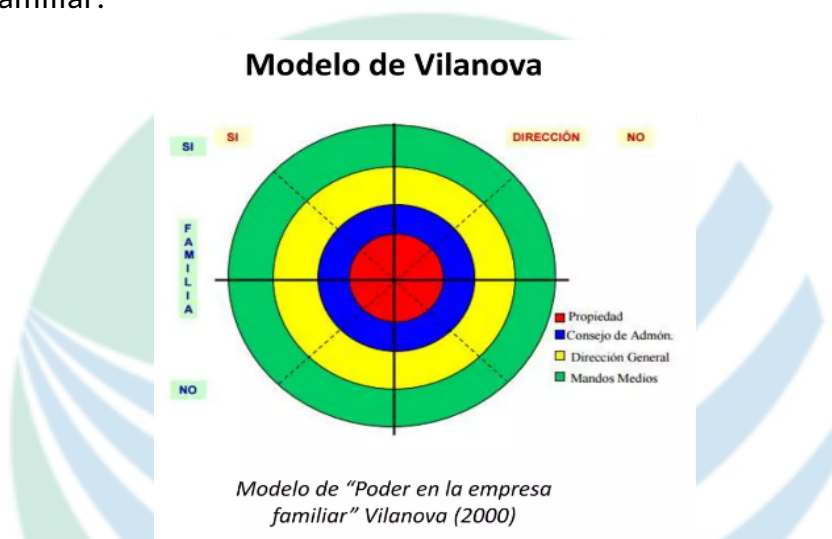
El "Modelo de Poder en la empresa familiar", creado por Vilanova (2000), define una empresa familiar como aquella en la que una o más familias pueden influir de manera significativa, ya sea directa o indirectamente.

Para el autor, la distinción entre la propia familia y la empresa se ve reflejada principalmente en cómo se manejan las relaciones económicas y la gestión de los recursos humanos con los miembros de la familia.

Vilanova (2000) propuso un modelo inicial donde concebía a la empresa familiar como una superposición de la familia y la empresa, es decir, una conexión entre ambos sistemas. Según su enfoque, esta interacción se desarrolla en 4 niveles:

- Ideológico
- Político
- Económico
- De continuidad

Estos planos pueden ayudar a definir las características distintivas de una empresa familiar.



Modelo de Poder en la E.F.

Fuente: *Gestión de pymes y empresas familiares*. Ramón Sabater Sánchez [4]. Universidad de Murcia.

#### 4.5. CLASIFICACIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Para clasificar a las empresas familiares se deben de considerar a algunos de los innumerables criterios que existen.

Uno de los principales criterios que se utilizan para clasificar a las empresas familiares es el tamaño. Según el tamaño pueden ser micro empresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas. Para clarificarlas según el tamaño se deben tener en cuenta factores como la facturación o el patrimonio.

Otro tipo de criterio para clasificar estas empresas será el sector en el que realice sus funciones principales, pudiendo estar en:

- Sector Primario: la empresa realiza actividades agrícolas, minerales o forestales de manera que aprovechen los recursos que proporciona la naturaleza.
- Sector Secundario: son las que se dedican a la transformación de los de dichos recursos que se recogen en el sector primario, en este sector se pueden encontrar actividades relacionadas a la construcción o al sector energético.
- Sector Terciario: este último sector engloba a los servicios y a las empresas comerciales.

Por otro lado, otro tipo de criterio utilizado para clasificar las empresas familiares es según la propiedad del capital, pudiendo encontrar empresas públicas, privadas y mixtas.

Otro criterio muy común para clasificar las empresas familiares es según la forma jurídica empresarial, pudiendo escoger entre:

- Empresas individuales: las que tienen un único propietario.
- Empresas societarias: están formadas por una pluralidad de personas

## 5. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para el Instituto de la empresa familiar, el cual es un órgano fundado en 1992 en Barcelona que sigue una organización estatal con ánimo de lucro, las empresas familiares cuentan con una serie de elementos que lo diferencian de otros tipos de empresas que se pueden encontrar en la actualidad, dichos elementos pueden ser:

### *1- Herencia y Valores.*

Las empresas familiares tienen como objetivo preservar la tradición y los valores a medida que van creciendo.

### *2- Flexibilidad y adaptabilidad.*

Estas empresas tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a los ajustes en las condiciones del mercado.

### *3- Compromiso a largo plazo.*

Las empresas familiares prefieren estrategias con una visión a largo plazo en lugar de centrarse en ganancias rápidas.

### *4- Cohesión familiar.*

La propiedad y gestión en manos de la familia podrá fomentar una cultura de trabajo en equipo y una importancia considerable a la lealtad en la empresa.

#### *5- Gobernanza dual.*

Estas empresas necesitan manejar asuntos familiares que pueda ir surgiendo de manera eficiente.

#### *6- Resiliencia y estabilidad.*

Las empresas familiares enfrentan desafíos y suelen ser estables debido al compromiso familiar y a su capacidad de superar obstáculos.

Estos elementos diferenciadores a las demás empresas además de su visión a largo plazo explican algunas de las características de estas empresas:

- En las empresas familiares, la prioridad principal es asegurar la continuidad y permanencia de la empresa, incluso si esto implica sacrificar la maximización de beneficios, algo que puede diferir de las empresas que no tienen lazos familiares.
- La dimensión humana que adquieren estas empresas familiares se refleja en su compromiso con la propia empresa y es otra característica diferencial, la empresa está identificada a un apellido, lo que supone un plus de apego, compromiso, responsabilidad y confianza.
- La Auto financiación es otra característica fundamental para las empresas familiares, la familia compromete su propio patrimonio, conllevando así un riesgo. El ahorro familiar es la principal o una de las principales fuentes de financiación con la que cuentan estas empresas.

Como bien se observa con estas características de las empresas familiares, los valores con los que cuenta la familia es un valor clave y que diferencia a estas empresas, teniendo reflejo en su comportamiento y en la gestión empresarial.

## **6. IMPACTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA**

La empresa familiar desempeña un papel importante dentro del crecimiento económico en los países debido a su capacidad de crear empleo y promover nuevos proyectos.

Más allá de su importancia económica, las empresas familiares cuentan con una serie de características específicas que las convierten cada vez más en referencia social. Los valores propios que las caracterizan y diferencian se han

convertido en un importante activo empresarial (Instituto de Empresas Familiares, 1992)

Según el Directorio Central de Empresas, DIRCE, con datos elaborados por el INE existen en España alrededor de 3,2 millones de empresas constituidas como personas jurídicas. Este dato hace ver la importancia que tienen este tipo de empresas en la economía de España.

El impacto de estas empresas familiares en la economía española supone un impacto significativo tanto en el ámbito global como en el ámbito local.

En el ámbito privado, las empresas familiares son una creación de empleo muy importante, suponiendo un 66,7% del total, es decir, dos terceras partes del conjunto del empleo privado, excluyendo de este total a los trabajadores autónomos.

Por lo tanto, las empresas familiares son un factor clave y determinante en la economía española, desde la contribución en el PIB hasta la capacidad de generar empleo, proporcionando trabajo a muchos trabajadores de distintos sectores.

## 7. LA RIQUEZA EMOCIONAL

### 7.1. ORIGEN DE LA RIQUEZA EMOCIONAL

La perspectiva de la riqueza socioemocional (SEW) en las empresas familiares es un enfoque importante en el estudio actual.

La perspectiva de la riqueza socioemocional (SEW) en las empresas familiares ha emergido como un paradigma dominante en el estudio reciente (Gómez Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2010; Berrone et al., 2012; Björnberg y Nicholson, 2012; Cennamo et al., 2012; Hauswald y Hack, 2013).

SEW se refiere al valor emocional y relacional que las familias propietarias encuentran en su participación en el negocio, abarcando aspectos como la identidad familiar, la cohesión y el legado. Estas investigaciones han subrayado la importancia de SEW para comprender el comportamiento y las decisiones de las empresas familiares.

No se puede entender el concepto de empresa familiar sin entender el origen de la riqueza emocional y la importancia que tiene sobre ellas.

El SEW es un modelo basado en la teoría de la agencia conductual (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998) que busca representar el valor emocional que la familia ha invertido en la empresa (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007).

Berrone et al. (2012) reconoce la teoría del patrimonio o riqueza socio-emocional (SEW) como el enfoque dominante en el campo de la empresa familiar y encuentran que es el más importante diferenciador de la EF como una entidad única; como tal, esta teoría ayuda a explicar su comportamiento distintivo.

La riqueza emocional cuenta con una serie de “aspectos no económicos de la empresa que atiende a las necesidades que puedan tener la familia, como pueden ser mantener la identidad, ejercer influencia y perpetuar la dinastía familiar” (Gómez-Mejía et al., 2007 , p. 106).

## 7.2. RIQUEZA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares, dada su diversidad inherente, presentan una complejidad considerable. En los últimos años, ha habido un aumento en la investigación que busca entender mejor como funcionan estas empresas (Chrisman et al., 2010; Sharma et al., 2012) donde las emociones desempeñan un papel crucial.

Berrone et al. (2012) reconoce a la teoría del patrimonio socio emocional (SEW) como el enfoque dominante en el campo de la empresa familiar y encuentran que es el más importante diferenciador de la misma como una entidad única; como tal, esta teoría ayuda a explicar su comportamiento distintivo.

Gómez Mejía et al. (2007) señalan que las empresas familiares están principalmente preocupadas por evitar la pérdida de su riqueza socioemocional y para intentar evitar este riesgo, los miembros de la familia están dispuestos a aceptar ciertos riesgos significativos para el rendimiento del negocio.

La riqueza socioemocional se refiere a los elementos no monetarios de la empresa, como la identidad familiar, la influencia en la toma de decisiones y el deseo de mantener la empresa en la familia a lo largo del tiempo. Es decir, abarca las necesidades emocionales y relacionales de la familia en relación con la empresa, como su legado y continuidad.

Para profundizar en la riqueza emocional en las empresas familiares es necesario indagar en la escala FIBRA del propio Berrone (2023), donde FIBRA es un acrónimo de cada una de las dimensiones de SEW.

F: Influencia familiar sobre la empresa,

I: Identificación familiar hacia la propia empresa

B: Lazos sociales con grupos de interés interno y externo de la empresa familiar.

MI: Vinculación emocional de la familia como consecuencia de su asociación con la empresa familiar

R: Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión

Para el propio Berrone et al. (2023), el SEW captura el legado afectivo que tienen los propietarios de la empresa familiar. A continuación se muestran las 5 dimensiones socio emocionales y sus principales características.

#### 1.-Control familiar

Esta dimensión trata del control y de la influencia que pueden ejercer los miembros de la familia en la empresa, siendo esta una influencia fundamental del patrimonio socio emocional y el cual las empresas familiares están dispuestas a perpetuar el control en manos de la familia a pesar de posibles consideraciones financieras.

#### 2.-Renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica

Esta dimensión muestra las intenciones de que la empresa se mantenga en generaciones futuras. Esta transferencia generacional es un aspecto central de la teoría del patrimonio socio emocional.

#### 3.-Identificación de los miembros de la familia con la empresa

Es la identificación cercana que pueden tener los miembros de la familia hacia la empresa. En muchos casos, la empresa lleva el apellido o nombre del fundador, de manera que genera una especie de extensión de la misma familia.

#### 4.-Capital social

Son las relaciones sociales que existen en la empresa familiar, donde existen grupos de interesados con una relación tan cercana que pueden considerarse como miembros de la familia.

#### 5.-Apego emocional

En esta dimensión serán claves las emociones en el contexto de la empresa emocional, relacionándose así con el contenido afectivo.

Como conclusión a lo dicho por Berrone (2023), el Patrimonio Socioemocional de la Familia Empresaria están constituido para:

1. Deseo de la familia por tener control sobre la empresa.
2. El disfrute de tener peso y decisión en la empresa debido a la familia.
3. Conservar la cohesión familiar dentro del ámbito empresarial.
4. Nombrar a miembros de la familia para cargos directivos.
5. Salvaguardar la esencia y valores familiares en la empresa.



6. Asegurar la continuidad de la familia a través de las generaciones en la empresa.

## 8. LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las decisiones estratégicas que se tomen en una empresa pueden determinar el futuro de la propia organización, pudiendo así obtener con estas decisiones más capacidad de éxito o fracaso. Este proceso se ve como algo clave dentro de las propias organizaciones (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

El proceso de toma de decisiones en una empresa familiar es un tema cada vez más importante y más estudiado. La relevancia de estos estudios se observa en el aumento del interés de las empresas en la actualidad de poder realizar decisiones estratégicas más efectivas.

Tener la capacidad de tomar decisiones importantes puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, la supervivencia o la muerte. Estas propias decisiones ayudan de manera coherente a organizar recursos y habilidades de la empresa, pudiendo garantizar que se logren los objetivos y estrategias de la misma (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

La propia toma de decisiones tiene una serie de características según Rodríguez-Cruz y Pinto (2018) y pueden ser algunas como:

- Esta toma de decisiones suele ocurrir en momentos complicados o de riesgo para la empresa.
- Dependiendo tanto del entorno como el grado de compromiso de la empresa se tomarán unas decisiones u otras.
- La toma de decisiones se ve favorecida en momentos de cambios.
- Puede depender de cuanto sea el grado de participación de los miembros del equipo.
- La información que se utiliza para tomar decisiones permite mantener un control constante de la organización.

Para poder tomar decisiones eficientes, es clave tener una información fácil de entender, que se obtenga en el momento adecuado, que sea auténtica, verificable y de fácil acceso (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018, p. 54).

## 8.1. INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones no está desarrollado a nivel estratégico o de la más alta dirección de las organizaciones. Esta toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda la empresa y sus distintos niveles: operativo, táctico y estratégico. (Wiig, 2003).

Moody (1983) por su parte identifica dos factores que pueden afectar la toma de decisiones: lo competente que sea la persona y el acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en la información completa.

Al respecto se plantea que los gerentes a menudo emplean grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones. Esto se debe a dos razones principales entre las que se encuentra el hecho de que:

La habilidad de un gerente para tomar decisiones individualmente está restringida por limitaciones cognitivas, falta de tiempo y acceso limitado a información. Sin embargo, al involucrar a grupos de manera inteligente en este proceso, el gerente puede superar estas limitaciones al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, mejorando así la toma de decisiones (Huber, 1980).

## 9. COMO INFLUYEN LOS FACTORES EMOCIONALES EN LA TOMA DE DECISIONES

Estas emociones han recibido escasa atención en el estudio de estas empresas, a pesar de que la distinción entre las empresas no familiares y las empresas familiares se ha basado en elementos familiares. Pocos investigadores han incluido explícitamente las características emocionales de la familia en sus definiciones (Labaki et al., 2013).

La importancia de una emoción va más allá de que pueda influir o no en la toma de decisiones de la propia empresa familiar. Una emoción es puede ser determinante para afrontar situaciones de cambio o de riesgo, para fomentar la creatividad y el desempeño laboral o para ejercer tareas de liderazgo o negociación, pero, *¿que es una emoción?*

Esa misma pregunta planteó William James en 1884 y en la actualidad sigue siendo un tema relevante para todos los investigadores. De hecho, es uno de los desafíos iniciales que enfrentan estos mismos al abordar las emociones es definir claramente su contenido y el alcance que puedan llegar a tener.

En los últimos años, un gran número de académicos ha abogado por el estudio de estas emociones dentro de la empresa familiar y en su toma de decisiones (Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Melin, Brundin y Samuelsson, 2004; Vanden-Heuval, Goel, Van-Gils y Voordeckers, 2007). Estos académicos han propuesto varios constructos emocionales que son propios de la empresa familiar como pueden ser la propiedad emocional (Bjornberg & Nicholson, 2008), la cohesión emocional familiar y empresarial (Pieper, 2007), los retornos emocionales y costos (Astrachan & Jaskiewicz, 2008), y el valor (Zellweger y Astrachan, 2008).

Tanto los valores que tengan los miembros de la familia como la capacidad de encontrar tiempo son serán factores claves a la hora de tomar decisiones. Gómez-Mejía et al. (2007) encontraron que en las empresas familiares, se tomaran con mayor consideración hacia como afectan los aspectos socio emocionales en lugar de centrarse en su desempeño. Esta idea surge como la principal explicación de la diferencia que existe entre empresas familiares y no familiares.

### 9.1. PRINCIPALES TOMA DE DECISIONES

Una vez expuesto cómo pueden influir los factores socio-emocionales en la toma de decisiones de la empresa familiar, es necesario saber que esta toma de decisiones estará asociada con el perfil que tengan los que tomen las decisiones.

La narrativa corporativa refleja el propio conocimiento de los tomadores de las decisiones en la empresa familiar y puede ser útil para proporcionar información acerca de la percepción de la gerencia con respecto al negocio (Short & Palmer, 2003; Zachary et al., 2011)

Este proceso de toma de decisiones en las empresas familiares se verá afectado por diferentes criterios a los que se utilizan en empresas no familiares (Reid et al., 2000; Reid y Adams, 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Gómez Mejía et al., 2007; Sorenson et al., 2009; Miller, Le Breton-Miller y Lester, 2010; Pepper y Gore, 2012; Cruz et al., 2015; Madison et al., 2016; Revilla, Pérez-Luño y Nieto, 2016; Neubaum et al., 2017).

Algunos de los tipos de decisiones que tienen que hacer frente las empresas familiares son las siguientes:

**Garantizar la continuidad de una empresa familiar implica un cuidadoso proceso de sucesión.** Este proceso incluye la preparación de documentos que faciliten la transferencia de la propiedad de la empresa del propietario actual a

otros individuos, ya sean familiares, gerentes externos, organizaciones benéficas, entre otros. El objetivo es asegurar que esta transición se realice de manera eficiente en términos fiscales (Casillas et al., 2005, p. 233).

Para Aronoff, McClure y Ward (2003), por su parte, la sucesión significa «la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones»

Relativo al momento en que se debe iniciar la planificación de la sucesión, esto depende de cada empresa familiar. Sin embargo, quienes investigan en torno al tema, afirman que cuanto antes el dueño empiece a planificar, mayores serán las probabilidades de éxito (Casillas et al., 2005).

**Los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar.**

Herreros, Calaf y Rovira (2001) señalan que el protocolo familiares una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar.

Entre las diversas razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes (Fernández y Reyes, 2000):

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar
- Ayuda a establecer objetivos en la empresa
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales
- Prever la sucesión
- Regular el patrimonio
- Permitir la gestión

Por lo tanto, esta toma de decisiones en las empresas familiares resulta de una correcta evaluación de las ganancias esperadas de riqueza financiera y socio emocional (Cruz & Justo, 2017; Gómez-Mejía et al., 2018).

## **10. TRABAJO EMPÍRICO: ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

A la hora de realizar el trabajo empírico, se ha realizado una selección de grandes empresas que han tomado una serie de decisiones en función de cómo han ido afectando sus factores socio emocionales a lo largo de su historia.

Los factores socio emocionales han influido en la toma de decisiones de estas empresas y han tenido consecuencias tanto positivas como negativas en las mismas. Las empresas seleccionadas para analizar son las siguientes:

- Grupo Ybarra Alimentación (1842)
- Mahou (1890)
- Grupo Catalana Occidente (1864)
- Grupo Iberostar (1877)
- Roca Corporación (1830)<sup>43</sup>
- Perfumería Gal (1898)

En dichas empresas, se analizará tanto su historia como de las decisiones que han ido tomando debido a como han influido sus valores y sus factores emocionales

#### 10.1 GRUPO YBARRA ALIMENTACION. 1842

Para hablar del Grupo Ybarra tenemos que viajar a 1842, momento en el cual José María Ybarra dio vida a la empresa Hijos de Ybarra junto con el primer conde de Ybarra. Desde ese momento la empresa ha vivido un viaje de generaciones donde la pasión y la dedicación siempre han estado presentes y han llevado a la empresa a convertirse en una referente en el mundo de la gastronomía y alimentos.

A comienzos de 1868, los cambios que se estaban produciendo en las leyes de minería española permitieron que algunos inversores extranjeros se introdujeran en el sector y esto tuvo impacto en el grupo. La familia Ybarra tuvo que adaptarse al nuevo panorama y a las nuevas legislaciones, para ello, comenzaron a establecer vínculos comerciales con algunos de estos inversores extranjeros, demostrando así su habilidad para responder a los cambios que el entorno estaba experimentando

Este enfoque de integración vertical significaba que tenían que saber cómo hacer las cosas desde el principio hasta el final. No solo se trataba de ganar dinero, sino de comprender cada paso del proceso como si fuera parte de una receta especial. Además, tenían que estar al tanto de cómo llevar esos productos al mercado y asegurarse de que fueran accesibles para todos.

La segunda generación de la familia Ybarra estaba compuesta por los 5 hermanos Ybarra y junto con ellos, el grupo empresarial seguía en un constante crecimiento. En esta fase de sucesión los hermanos no apostaron por la división del patrimonio sino más bien por gestionar de manera directa el negocio familiar.

Durante la época de 1990, ya con la llegada de la tercera generación, el grupo continuó apostando por implementar estrategias publicitarias e innovando en el sector lo que conllevó a consolidarse en el mercado consiguiendo incluso la reputación de calidad suficiente.

Fruto de todo lo que estaba sucediendo, en 1997 nació lo que conocemos como Grupo Ybarra y de la mano, se crearon nuevas empresas para seguir haciendo crecer el grupo.

Hoy en día el grupo tiene presencia en más de 60 países, promueve un estilo de vida en el que se apuesta por la dieta del mediterráneo y sigue exportando sus productos además de contar con más de 200 empleados y alcanzar un volumen de negocios muy alto.

Uno de los factores importantes que ha hecho que el grupo Ybarra sea hoy en día uno de los referentes en el sector de alimentación es la gestión de negocios que ha ido promoviendo a lo largo de su larga historia.

En primer lugar, los Ybarra adoptaron una mentalidad abierta hacia nuevas inversiones, siempre evaluando cuidadosamente sus posibilidades de éxito.

En segundo lugar, se destacaron por su activa participación en la comercialización, especialmente a través de sus empresas navieras

El tercer y último aspecto es la capacidad de controlar las etapas de la cadena de producción de alguno de los negocios con los que el grupo cuenta, esto permitió al grupo manejar sus operaciones de manera eficiente

La formación de esta mentalidad fue fundamentalmente moldeada por la educación en el trabajo impartida por su padre a los cinco hermanos Ybarra, tal como se evidencia en la correspondencia entre padres e hijos. En estas cartas, se refleja claramente la enseñanza de la auto exigencia, la dedicación y el pragmatismo.

Además, los hermanos Ybarra complementaron y transmitieron a sus hijos la misma formación que recibieron, lo que se reflejó en una conducta económica unificada y coherente. La preservación del patrimonio compartido y su gestión a través de una empresa familiar fue fundamental para mantener esta armonía,

y al mismo tiempo, un factor clave para el éxito económico. Actitudes como mantener el control directo de la gestión y limitar el gasto también contribuyeron a esta eficiente administración.

Como se observa con este análisis, el grupo Ybarra pertenece al grupo de empresas familiares que han ido tomando decisiones a lo largo de sus años de vida en función de una serie de valores característicos de la familia y que se ha ido transmitiendo a lo largo de las generaciones.

<b>AÑO</b>	<b>EVOLUCIÓN</b>
1842	Nacimiento del grupo Ybarra
1876	Aumento de presencia a nivel internacional
1968	Se convierte en la empresa líder nacional en su categoría
2007	Obtención certificado de calidad y seguridad alimentaria
En la actualidad	Trabajando en el desarrollo de I+D+I

*Fuente: Elaboración propia*

Las décadas de cambio que el grupo Ybarra ha ido viviendo han hecho al mismo adaptarse no solo a cambios internos si no también externos, una muestra clara de ello fue el establecimiento de vínculos con los inversores ingleses, lo que proporcionó al grupo ajustarse de la mejor manera a los cambios que se estaban produciendo.

Pero no fue solamente la capacidad de adaptarse a los cambios lo que hizo al grupo Ybarra estar en constante crecimiento, indagando en la escala FIBRA del propio Berrone (2023), el grupo se caracteriza elementos característicos de esta escala:

- Control familiar: La empresa mantiene actitudes de control directo de la gestión familiar limitando el gasto, lo que hizo contribuir a una eficiente administración del grupo.
- Sucesión dinástica: El grupo Ybarra ha ido continuando el legado que comenzó en 1842, transmitiendo valores de generación en generación.

Todos estos aspectos no económicos han ayudado a Ybarra a continuar siendo un ejemplo de empresa familiar donde la riqueza de sus factores socio emocionales y la toma de decisiones han sido claves para mantenerse a lo largo de todo el tiempo hasta continuar en la actualidad.

## 10.2 MAHOU 1890

Para conocer la historia del grupo Mahou nos remontamos a 1890, momento en que los hermanos comenzaron su fundación inicialmente con la producción de un solo tipo de cerveza. El éxito de la empresa en el sector impulsó a los hermanos a plantear ampliar sus horizontes y llevar a su negocio a otros lugares expandiendo así su alcance y diversificando sus mercados.

Con la entrada de la segunda generación de la familia Mahou se produjo un momento crucial en la empresa debido a que con la llegada de Casimiro se logró expandir el negocio durante el periodo en el que predominaban las guerras y pese a que no contaba con una formación académica adecuada, este último aprendió las habilidades necesarias y vio una oportunidad entre el periodo de la primera guerra mundial para que Mahou fuera creciendo.

Alrededor de los años 80 la empresa optó por fortalecer la estrategia de publicidad además de mejorar la relación con los clientes, todo ello teniendo en cuenta los propios desafíos que conllevaban los cambios de generaciones que la empresa iba teniendo.

El enfoque de Mahou en cuidar a sus clientes, un aspecto fundamental para Casimiro Mahou, fue crucial para el éxito de las empresas y fruto de ello consiguió convertirse en uno de los primeros en lograr el desarrollo de políticas que se centraban en mejorar las condiciones laborales de ese momento.

Ya en 1957 se produjo un momento que se considera crucial para que Mahou haya logrado este crecimiento constante y es que con la muerte de Casimiro y la entrada de la tercera generación a la empresa, esta se convirtió en sociedad anónima.

Hoy en día, el Grupo Mahou-San Miguel lidera la industria de cervezas en España, ofreciendo una amplia gama de marcas de cerveza que se complementan entre sí. Además, es responsable de la mayoría de las exportaciones de cerveza española, contribuyendo significativamente a la economía del país, y proporciona empleo a más de 2.500 personas.

Una vez analizada de forma general la historia del grupo Mahou, es más que significativo como ha ido adaptando sus decisiones a raíz de los valores de la propia familia. No es solo importante el logro de adaptarse a los cambios del entorno que hizo ajustar sus políticas, sino también, la importancia de la sucesión familiar.

A raíz del cambio generacional que se produce con la aparición en la empresa del hijo Casimiro la empresa adopta una serie de valores que hace llegar a



la misma a convertirse en sociedad anónima y conseguir un crecimiento y desarrollo notable.

Además, la innovación y desarrollo de productos ha hecho a la empresa invertir en investigación y desarrollo para crear nuevas variedades de cerveza y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores. Esto incluye la introducción de nuevas marcas y la exploración de tendencias emergentes en la industria cervecera.

Indagando en la escala FIBRA del propio Berrone (2023), el grupo se caracteriza elementos característicos de esta escala:

- Identificación familiar hacia la propia empresa: La empresa desde sus inicios adopta una serie de valores que hace identificar a los miembros de la familia con ella..
- Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión: Es la dimensión más característica, no podemos entender Mahou sin la renovación de lazos familiares que ha ido experimentando. Desde 1890 se ha ido apostando por una sucesión familiar que ha conseguido que la empresa sea una de las más importantes en la actualidad.

AÑO	EVOLUCIÓN
1890	Nacimiento de Mahou
1943	Sucesión familiar
1957	Mahou se convierte en sociedad anónima
2010	Asociación con Master Blenders
En la actualidad	Líder en la industria cervecera

*Fuente: Elaboración propia*

En conclusión, los valores familiares en Mahou se traducen en una cultura empresarial arraigada en la tradición, la coherencia, el respeto y el cuidado del legado, lo que ha contribuido a su éxito y a su posición como líder en la industria cervecera en España.

### 10.3 GRUPO CATALANA OCCIDENTE (1864).

Lo que hoy conocemos como Grupo Catalana Occidente inicia su camino alrededor de 1950 de la mano de dos de las aseguradoras con más reputación de todo el sector como eran La Catalana y Occidente.

A finales del siglo XIX, la compañía dio el salto a la bolsa de Barcelona y durante el transcurso del siglo XX, logró una considerable expansión, principalmente mediante una estrategia de diversificación y expansión a nivel internacional.

Las dos empresas realizaban sus operaciones de manera independiente pero con el paso del tiempo y de manera gradual fueron apostando por la integración y por fortalecer a lo que conocemos como Grupo Catalana Occidente.

El grupo contaba con una serie de objetivos que iban desde formar un equipo humano sano hasta mejorar su servicio ofrecido para poco a poco conseguir una cuota de mercado que le hiciera sentirse muy presente en el mismo.

Fruto de todo el crecimiento que el grupo estaba consiguiendo en 1987 se produjo uno de los momentos claves en el grupo, la fusión total de los dos grupos. Este proceso colocaba a los dos grupos en una sola entidad y estaba dirigida de manera más notable por parte de la familia Serra.

<b>AÑO</b>	<b>EVOLUCIÓN</b>
1864	Inician el camino la sociedad La Catalana y el grupo occidente
Trascurso del siglo XX	Estrategia de diversificación y expansión
1959	Sucesión familiar a través de Jesús Serra
1987	Fusión total La Catalana y Occidente
En la actualidad	Puestos de cabecera en el sector asegurador español

*Fuente: Elaboración propia*

A finales del año 1999 hasta el 2012 el grupo Catalana adquirió el control de varias compañías que le hicieron retomar el control y ocupar uno de los primeros puestos de cabecera en el sector español.

La sucesión familiar es una dimensión que ha estado muy presente en el grupo Catalana, la mayor expansión del grupo se dio a raíz de la toma de control de la segunda generación de la familia y sin el espíritu emprendedor que tuvo esta generación hubiera sido imposible que el grupo lograra la expansión que logró.

Después de haber analizado la historia del grupo desde sus inicios hasta conseguir la fusión que hizo aparecer a Grupo Catalana Occidente observamos como la familia ha ido utilizando herramientas para delimitar el vínculo entre familia y empresa.

La implicación de la familia Serra como hemos visto es mayoritariamente fuerte, pero también es respetuosa, estructurada y organizada fruto del protocolo familiar que inundaba los dos grupos y que se sigue manteniendo una vez completada la fusión entre los dos grupos.

#### 10.4 GRUPO IBEROSTAR. FAMILIA FLUXÁ (1877)

Los orígenes del grupo Iberostar están vinculados a la familia Fluxá la cual inicio su actividad en el mundo de la zapatería con un pequeño taller artesanal en Mallorca. Esta empresa de zapatos se fundó en 1877 y continúa en la actualidad siendo una de las marcas mas prestigiosas en España.

Con el paso de los años y alrededor de 1950, la familia Fluxá decidió comenzar a diversificar su cartera de negocios y entrar en el mundo del turismo, fruto de ello supuso la adquisición de viajes Iberia la cual unos años más tarde se convirtió en una gran fuente de ingresos que hizo a la familia enfocar su negocio en una doble dirección.

El verdadero impulso del negocio turístico de la familia Fluxà fue liderado por Miguel Fluxà, uno de los tres hijos varones de Lorenzo. Miguel se unió a las operaciones familiares a principios de los años 60, justo cuando el turismo se integraba recientemente en la cartera de negocios de su padre. Fue entonces cuando recibió el encargo de desarrollar este nuevo sector, lo que marcó el inicio del éxito del negocio turístico de la familia y lo que provocó que Iberostar creciera de manera orgánica, gradual y notable desde el comienzo.

La expansión que Iberostar comenzó a experimentar se notaba especialmente en España, en las islas Canarias y Baleares los cuales eran sitios habituales de turismo pero además de ello, el grupo ya comenzaba a difundirse tanto que se abrió el primer complejo en el Caribe lo que refleja el crecimiento que el grupo estaba experimentando.

A pesar de que el crecimiento de la actividad hotelera era lo que más se hacía visible, las otras dos áreas de negocio no se quedaron atrás. La empresa tuvo que hacer una inversión acompañada al crecimiento que estaba teniendo el sector de los hoteles y fruto de ello se potenció y se desarrolló este sector vendiendo su negocio a un fondo de emisión británico.

En la actualidad el grupo Iberostar es en el sector de hoteles una de las empresas más exitosas y destacadas.

<b>AÑO</b>	<b>EVOLUCIÓN</b>
1853	Antoni Fluxá inicia su actividad como zapatero
1950	Estrategia de diversificación y expansión
1956	Adquisición empresa de viajes
1993	Primer complejo en el Caribe
En la actualidad	Empresa hostelera de las más destacadas de España

*Fuente: Elaboración propia*

No solo la estrategia de diversificación y expansión ayudó a Iberostar a lograr un crecimiento tan importante si no que la fusión que la empresa comenzó a realizar con las compañías de viajes acompañados de la sucesión familiar entre familiares posicionara al cabo de los años en una de las empresas hosteleras con más fama y reputación de España.

Como bien especificaba Aronoff, McClure y Ward (2003), la sucesión significa la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Dicha definición es el ejemplo perfecto para el grupo Iberostar y la familia Fluxá debido a que con el paso de los años, el liderazgo que Antoni comenzó en el año 1853 sigue hoy en día en el grupo a pesar de los cambios generacionales que se han ido produciendo.

En conclusión, existe una clara renovación de los lazos familiares los cuales según Berrone (2023) capturan el legado afectivo que tienen los propietarios de la empresa familiar.

### 10.5 ROCA CORPORACION (1830).

Los comienzos Roca Corporación Empresarial fueron en 1830, año en el que Ignasi Soler se propuso crear un modesto taller de herrería y reparación de maquinaria en Manlleu, Barcelona.

Desde los inicios del grupo se puede observar un claro ejemplo de sucesión familiar debido a que la familia ha ido heredando el negocio con el paso de los años a través de muchas generaciones hasta llegar a la actualidad

En los comienzos del siglo veinte, los hijos de Pere Roca tuvieron que estar al tanto de todas las novedades tecnológicas que estaban revolucionando la industria y para ello tuvieron que adaptar la empresa para afrontar estos cambios.

Desde los inicios de la corporación se hacían visible tanto la externalización como la expansión de la marca Roca, fruto de ello se comenzó a relacionar con extranjeros hasta que finalmente se consiguió una firma de convenio entre

el propio grupo y una filial de un grupo estadounidense que permitió a Roca acceder a patentes y tecnología americana que sin el convenio sería imposible.

Al llegar a mediados de la década de 1970 el grupo seguía implementando estrategias que lo impulsaran y le hicieran conseguir el crecimiento necesario hasta llegar a donde se encuentra hoy mismo y fruto de ello, la empresa ha sido galardonada con premios importantes como el ser reconocida como una de las mejores empresas familiares.

El premio data del rendimiento tan excelente que la compañía ha ido teniendo a lo largo de su historia y además, los valores sólidos que han hecho convertirse en una gran empresa familiar a lo largo de todas las generaciones.

<b>AÑO</b>	<b>EVOLUCIÓN</b>
1830	Apertura de un modesto taller
1880	Primeros signos de sucesión
1929	Firma para conseguir patentes americanas
2002	Reestructuración societaria
En la actualidad	Líder mundial en la producción y distribución de espacios de baño

*Fuente: Elaboración propia*

No pasaron ni siquiera 50 años para que la empresa diera los primeros signos de sucesión familiar que han hecho convertirse a la misma en líder mundial cuando hablamos de distribución de espacios de baño y que la han llevado a operar en la actualidad en más de 135 países.

Sin la sucesión familiar que el grupo Roca ha ido realizando, el galardón recibido como una de las mejores Empresas Familiares de nuestro país no hubiera sido posible. La sucesión familiar ha mantenido los valores de la empresa que han ido identificando a los miembros de la familia con la misma.

Además, el espíritu emprendedor y la visión a largo plazo desde la apertura del modesto taller que se abrió en 1830 han hecho al grupo aprovechar oportunidades estratégicas de expansión, tales como la diversificación de su cartera de productos y la expansión hacia nuevos mercados como por ejemplo la grifería.

#### 10.6 PERFUMERÍA GAL (1898)

Es necesario saber que Perfumería Gal es conocida como una de las empresas con más antigüedad cuando hablamos de empresas de perfume en España, el grupo opera en España desde 1898 y se mantiene como una referente en la actualidad.

La historia de la empresa se remonta a sus modestos comienzos como un pequeño negocio especializado en la venta de productos cosméticos. La empresa nació como una empresa familiar que se dedica a ofrecer productos de cuidado personal pero centrándose particularmente en fragancias.

Los hermanos Echeandía se especializaron en la elaboración de productos de calidad y a precios accesibles dirigidos a la clase media. Sus fragancias, polvos y elixires fueron enormemente populares desde el principio y proporcionaron los ingresos necesarios para establecer su primera fábrica en la calle Ferraz de Madrid en 1901.

Con el paso de los años, la empresa no tuvo dudas en seguir introduciéndose en el mercado con nuevos productos.

La producción y la buena marcha de la empresa impulsó a la misma a buscar nuevos mercados y fue en 1920 cuando Perfumería Gal comenzó a internacionalizar su actividad y tres años más tarde instaló la primera delegación comercial en Londres.

El ascenso triunfal de Perfumería Gal en esos años también se atribuyó a su enfoque pionero y hábil en publicidad. Fueron innovadores en España al emplear la publicidad de manera masiva como estrategia comercial y comenzaron a implementar estrategias muy avanzadas para la época, lo que contribuyó en gran medida al éxito que la empresa estaba teniendo.

Los éxitos y la gran expansión que el grupo estaba consiguiendo se vieron interrumpidos por el estallido de la Guerra Civil Española, momento en el cual Echeandía se trasladó a Francia y permaneciendo en terrenos parisinos hasta 1939.

Tras unos años de aislamiento por la posguerra, los cuales retrasaron el crecimiento de la empresa, Perfumería Gal se centró en consolidarse en el mercado nacional apostando por reiniciar la elaboración de productos tradicionales.

En 1995 se produce un cambio importante en la historia de la empresa y es que la compañía de origen catalán Puig consiguió adquirir una parte de la Perfumería Gal. Fruto de esta adquisición se produjo un auge en liderazgo y expansión que se observa en la llegada de Perfumería Gal a mercados de latinoamericanos.

Desde 1996 hasta la actualidad la empresa ha sido una de las marcas de perfumería, cosmética y moda que ha estado presente en el mercado siguiendo en la actualidad con la tercera generación liderando el camino.

<b>AÑO</b>	<b>EVOLUCIÓN</b>
1898	Fundación en Madrid
1901	La empresa establece sus primeras fábricas
1920	Perfumería Gal se comienza a internacionalizar
1995	Adquisición de parte de la empresa
Actualmente	Tercera generación familiar liderando el camino

*Fuente: Elaboración propia*

Como bien se observa en la historia de Perfumería Gal, han sido muchos los años que la empresa sigue su funcionamiento y crecimiento, adaptándose a los cambios del entorno y a factores externos como la Guerra Civil, que hizo estancarse y reinventar de nuevo su gama de productos para de nuevo afianzarse en el mercado nacional.

La sucesión familiar sirve a la empresa para seguir siendo una de las empresas líderes en cuidado personal y fragancias, actualmente se encuentra en la tercera generación familiar, lo que habla bien del fuerte lazo familiar que existe en el grupo y que sin el sería imposible que la empresa se hubiera mantenido a lo largo de toda su historia.

Sin embargo, uno de los factores socioemocionales que más se hace presente en la empresa es el del Capital Social que como el propio Berrone (2023) explica, se trata de relaciones que no llegan a ser familiares pero que debido a la relación que tienen con el grupo se trata como una de ellas. La adquisición en 1995 por parte de Puig impulsó de manera definitiva a la empresa a obtener el liderazgo y a conseguir internacionalizar de manera definitiva a Perfumería Gal.

## **11. RESULTADOS SOBRE EL ESTUDIO DE CASOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Después de haber realizado un resumen de su historia acompañado del análisis de la escala FIBRA y su impacto en la toma de decisiones de una serie de empresas familiares que han sido importantes en España es el momento de analizar que dimensiones fueron las que tuvieron más impacto en las mismas.

Para ello, se realizará una tabla cruzada comparativa destacando que aspecto es el que tiene más impacto en la misma y destacando algunos aspectos específicos del mismo.

En primer lugar, se realiza un estudio de los factores socioemocionales que ha tenido el Grupo Ybarra y en qué aspectos se hace presente. Los factores de la escala FIBRA que se observan en el grupo Ybarra son:

- Control familiar
- Sucesión Dinástica
- Identidad familiar

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
GRUPO YBARRA	CONTROL FAMILIAR	MUY ALTO	-La empresa sigue siendo propiedad y está gestionada por la familia Ybarra -La familia ha mantenido un control estricto sobre la toma de decisiones estratégicas. -La cultura familiar ha sido un factor clave en el éxito de la empresa.
GRUPO YBARRA	Sucesión Dinástica	Alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
GRUPO YBARRA	Identidad familiar	Alto	-Los empleados y clientes de Ybarra se identifican con la empresa y sus valores familiares. -La reputación de la familia Ybarra ha sido un activo valioso para la empresa. -La empresa ha mantenido una fuerte tradición familiar

En conclusión, el grupo Ybarra se observa cómo es una empresa que ha ido sobreviviendo gracias a la identidad familiar que ha conseguido, tomando decisiones a través de una sucesión cuidadosamente planificada y ejecutada con una fuerte tradición familiar que se sigue manteniendo en la actualidad.

La sucesión dinástica es una dimensión que muchas empresas no logran superar debido a que cada generación trae consigo nuevas ideas que a veces no son fáciles de integrar, sin embargo, el grupo Ybarra ha pasado con éxito de generación en generación y cada una de ellas ha aportado su grano de arena para que la empresa hoy en día esté donde esté.



Otra de las empresas que desde 1890 ha ido experimentando cambios y han sufrido el impacto de la escala FIBRA a la hora de ir tomando decisiones es Mahou, en concreto, los factores que se observan en Mahou son:

- Identificación familiar hacia la empresa
- Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión
- Implicación de la familia en la gestión

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
MAHOU	Identificación familiar hacia la propia empresa	Alto	- Los empleados de Mahou se sienten orgullosos de trabajar para una empresa con una larga historia familiar. -La familia Mahou ha inculcado una fuerte cultura de orgullo y compromiso en la empresa. -La empresa ha mantenido una fuerte conexión con la comunidad local.
MAHOU	Renovación de los lazos familiares mediante la sucesión	Alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
MAHOU	Implicación de la familia en la gestión	Alto	-La familia Mahou sigue desempeñando un papel activo en la gestión de la empresa. -La familia ha proporcionado un liderazgo y una dirección estables a la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la innovación y el crecimiento de la empresa.

En conclusión, se puede comprobar que hay dimensiones de la escala FIBRA las cuales han hecho a Mahou mantenerse desde sus inicios de manera sólida hasta llegar a convertirse en la líder en el sector de cerveza en España.

La identidad familiar y la identificación con la empresa han llevado a la misma a que los empleados de Mahou sientan orgullo e identificación con la misma, lo que hace que los empleados se sientan parte de la empresa y de las decisiones que toma a lo largo de su vida.

Además, ha sido constante el cambio de generaciones que han ido aportando nuevas ideas y valores a la empresa logrando mantener los lazos familiares que comenzaron a surgir en 1890 y que continúan en la actualidad.

Otra de las empresas que a partir de 1864 y que se ha mantenido hasta la actualidad con la familia Serra al frente durante generaciones es el Grupo Catalana Occidente, el grupo ha ido tomando decisiones en su larga carrera a través de los siguientes factores de la escala FIBRA:

- Sucesión familiar
- Implicación de la familia en gestión
- Protocolo familiar

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
CATALANA OCCIDENTE	Sucesión familiar	Muy alto	-La familia Serra ha estado al frente de la empresa durante generaciones. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada. -La familia ha mantenido una fuerte tradición de liderazgo en la empresa.
CATALANA OCCIDENTE	Implicación de la familia en la gestión	Alto	-La familia Serra sigue desempeñando un papel activo en la gestión de la empresa. -La familia ha proporcionado un liderazgo y una dirección estables a la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la innovación y el crecimiento de la empresa.
CATALANA OCCIDENTE	Protocolo familiar	Alto	- La empresa ha establecido un protocolo familiar para regular las relaciones entre la familia y la empresa. -El protocolo ha ayudado a prevenir conflictos y asegurar la continuidad de la empresa. -El protocolo ha promovido la transparencia y la comunicación entre la familia y la empresa.

No se puede entender el éxito y la reputación que el grupo Catalana Occidente sin la importancia de estos factores que lo han llevado a convertirse en una gran empresa familiar en España.

La familia es la principal fuente de toma de decisiones en la misma y tanto este liderazgo proporcionado a la familia como el protocolo familiar con el que cuenta la empresa es capaz de tomar decisiones correctas y de prevenir los posibles conflictos que puedan ir surgiendo a lo largo de los años con los cambios generacionales que se producen.

Además, no es fácil mantener a la empresa como una referente en el sector sufriendo tantos cambios generacionales, la sucesión familiar se ha ido cuidando al detalle y se ha ido ejecutando de una manera que la empresa ha ido dando pasos y tomando decisiones acompañado de los cambios de generación que ha tenido.

Otra de las empresas familiares que ha tenido un papel importante desde 1877 es el más que conocido Grupo Iberostar de la familia Fluxá, el grupo también ha tenido que experimentar dimensiones de la escala FIBRA con las que ha ido lidiando como son:

- Sucesión familiar
- Renovación de los lazos familiares
- Implicación de la familia en la gestión

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
GRUPO IBEROSTAR	Sucesión familiar	Muy alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
GRUPO IBEROSTAR	Renovación de los lazos familiares	Alto	-La familia Fluxà ha mantenido una fuerte tradición familiar en la empresa. -La familia ha inculcado una fuerte cultura de valores en la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la expansión y el éxito de la empresa.

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
GRUPO IBEROSTAR	Implicación de la familia en la gestión	Alto	-La familia Fluxà sigue desempeñando un papel activo en la gestión de la empresa. -La familia ha proporcionado un liderazgo y una dirección estables a la empresa. -La familia ha sido un factor clave en la innovación y el crecimiento de la empresa.

Desde 1877 hasta la actualidad, la familia Fluxá con el Grupo Iberostar ha ido experimentando una serie de cambios y de ideas que han sido acompañadas de cambios generacionales.

A pesar de ello, la familia siempre ha estado implicada en los cambios que se hayan podido producir en la empresa y esta misma ha sido el factor más importante para su crecimiento en el sector. Con los cambios de generación se han ido manteniendo los valores que se transmitieron a los inicios y las decisiones que se han ido tomando en lo largo del tiempo siempre han contado con los valores que para la familia son indispensables.

Por último, otra de las empresas familiares con más renombre en España es la conocida Corporación Roca, siendo una de las empresas familiares más antiguas ofreciendo sus servicios desde 1830 y que como no puede ser de otra manera, también ha tenido que ir tomando sus decisiones a través de la escala FIBRA.

En concreto, las dimensiones que la corporación ha ido experimentando son:

- Sucesión familiar
- Espíritu emprendedor y visión a largo plazo
- Adaptación a oportunidades estratégicas de expansión

EMPRESA	DIMENSIÓN FIBRA	IMPACTO	ASPECTOS
ROCA CORPORACION	Sucesión familiar	Muy alto	-La empresa ha pasado con éxito de una generación a la siguiente. -Cada generación ha aportado nuevas ideas y perspectivas a la empresa. -La sucesión ha sido cuidadosamente planificada y ejecutada.
ROCA CORPORACION	Espíritu emprendedor y visión a largo plazo	Alto	-La familia Roca ha mantenido un fuerte espíritu emprendedor desde los inicios de la empresa. -La familia ha tenido una visión a largo plazo para el desarrollo de la empresa. - La familia ha sido un factor clave en la expansión y el éxito de la empresa.
ROCA CORPORACION	Adaptación a las oportunidades estratégicas de expansión	Alto	-La empresa ha sido capaz de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. -La empresa ha aprovechado las oportunidades estratégicas de expansión. -La empresa ha mantenido una fuerte posición competitiva en el mercado.

Son tantos años los que la Corporación Roca se ha ido manteniendo como una de las referentes en el sector que es más que evidente que ha tenido que experimentar una serie de cambios generacionales importantes a los que ha hecho frente de una manera correcta, aportando cada generación sus ideas y realizando un fuerte lazo entre familiares para mantener a la empresa unida a los valores de la familia.

Además, la Corporación Roca ha ido aprovechando los cambios que se han ido produciendo en el entorno y ha tomado decisiones con el fin de aprovechar estrategias que le ayuden tanto a expandirse como a mantenerse en una posición competitiva en el sector.

Una vez se ha indagado en cada una de las dimensiones de la escala FIBRA para cada empresa, se observa como el grueso de las empresas analizadas cuenta prácticamente con las mismas dimensiones, fruto de la importancia que

han ido teniendo estas dimensiones en las empresas analizadas, estas han tomado sus decisiones para seguir manteniéndose en el mercado.

<b>PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA ESCALA FIBRA EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS</b>
--

SUCESION FAMILIAR RENOVACION DE LAZOS FAMILIARES IMPLICACION DE LA FAMILIA EN LA GESTION
--

## 12. CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio sobre el impacto de la Riqueza Socio emocional en las empresas familiares y como esta ha influido de una manera u otra en las mismas, se pueden llegar a una serie de conclusiones de este trabajo empírico.

Las diferentes conclusiones que se exponen a continuación se rescatan principalmente de los análisis del estudio que se ha realizado anteriormente utilizando como ejemplo las empresas mencionadas y la aparición en ellas de diferentes dimensiones de la escala FIBRA y de factores que no se consideran económicos.

- 1- Las dimensiones de la escala FIBRA influyen en la Empresa Familiar de manera que se toman decisiones en función de cómo estas afectan a la misma.
- 2- Factores como la adecuada gestión de la sucesión familiar pueden hacer que la Empresa Familiar continúe su vida o no.
- 3- Se demuestra como en Empresas Familiares con unos lazos familiares fuertes su capacidad para afrontar retos y cambios son mayores.
- 4- La implicación de la familia en la gestión de la Empresa Familiar puede proporcionar un liderazgo adecuado a sus miembros.
- 5- La familia puede ser un factor clave para el crecimiento y la innovación dentro de la Empresa Familiar.
- 6- La Riqueza Socio emocional no tiene el mismo impacto en las todas Empresas Familiares que existen.
- 7- Las Empresas Familiares que ejecutan correctamente la gestión y el protocolo familiar tienen un mayor porcentaje de sobrevivir a los retos y cambios del entorno.
- 8- Se demuestra como los periodos de abundantes cambios y crisis pueden fortalecer más todavía el vínculo de la familia con la empresa.

- 9- La identificación familiar de los miembros de la familia con la Empresa Familiar hace que el miembro se sienta identificado con los valores de la empresa.
- 10- Sin el cuidado de los factores no económicos que pueden afectar a la Empresa Familiar es poco probable que la misma perdure en el tiempo.

### **13- DIFICULTADES EN EL ESTUDIO Y PROPUESTAS PARA PROYECTOS**

Tras realizar el trabajo empírico se han encontrado una serie de dificultades a la hora de indagar en como la Riqueza Socioemocional podía influir en las Empresas Familiares.

Principalmente, como se ha indagado desde el principio del trabajo empírico, la definición de Empresa Familiar se puede considerar como un incógnito ya que son muchos los autores que han ido proporcionando definiciones a lo largo de su reciente historia en nuestros tiempos por lo que ha resultado difícil encontrar una adecuada definición para la misma.

La mayoría de las Empresas Familiares que han sido objeto del trabajo empírico son empresas de renombre que han cambiado el mundo en nuestro país, debido a ello, se cuenta con una serie de empresas de mucha antigüedad por lo que ha resultado difícil encontrar datos sobre la evolución en la historia y conclusiones sobre cómo ha afectado la Riqueza Socioemocional en las mismas.

Para ayudar a futuros estudios sobre cómo puede influir la Riqueza Socioemocional en las Empresas Familiares se pueden extraer una serie de propuestas del estudio empírico que se ha realizado.

- 1- Realizar un análisis de alguna Empresa no Familiar para comparar como afectan a estas las dimensiones de la escala FIBRA.
- 2- Extraer conclusiones de los factores no económicos que más pueden perjudicar a una Empresa Familiar a la hora de tomar una decisión.
- 3- Observar casos de Empresas Familiares que han desaparecido por no tener en cuenta la Riqueza Socioemocional en la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astrachan, JH y Jaskiewicz, P. (2008). Retornos emocionales y costos emocionales en Empresas familiares de financiación privada: fomento de la valoración empresarial tradicional. *Revisión de la empresa familiar*, 21 (2), 139-149
- Amat, J. (2000). *Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar*. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.
- Astrachan, J., Zahra, S. y Sharma, P. (2003). Family-Sponsored Ventures. The Entrepreneurial Advantage Of Nations: *First Annual Global Entrepreneurship Symposium*. 1-15.
- Arreola, F., Niebla, J., Ramírez. G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum*, 22(2), 103-115.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, LR (2012), Riqueza socioemocional en empresas familiares teóricas dimensiones, enfoques de evaluación y agenda para futuras investigaciones. *Revisión de la empresa familiar*, Vol. 25, núm. 3, págs. 258-279.
- Bernal S ancho, Maya, *La conformación de la norma de consumo en España. Perfumería Gal*, en línea. [http://www.uned.es/125051/socicon/documentos/perfumeria\\_gal.pdf](http://www.uned.es/125051/socicon/documentos/perfumeria_gal.pdf) Fecha de la consulta: 27-09-2013.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- BASCO, J. T. (2006), La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 33-54.
- C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward *Family Business Succession: The Final Test of Greatness Family Enterprise*. Georgia (2003)
- Cruz, C., Justo, R. (2017). El emprendimiento de cartera como apuesta mixta: una apuesta ganadora para los emprendedores familiares en las pymes. *Revista de gestión de pequeñas empresas* 55(4): 571 - 593 .
- DÉNIZ, M. C. Y CABRERA, M. K. (2005), Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain, *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Demb , A y Neubauer (1992): *The corporate Board: Confronting the paradoxes*, Oxford University Press, New York
- Díaz Morlán, Pablo (2002), *Los Ybarra: una dinastía de empresarios, 1801-2001*, Madrid: Marcial Pons.
- Davis y Tagiuri. *Modelo de los tres círculos*, Año: 1982



- Eisenhardt, K & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Fernández Pérez, Paloma (2000), «Roca Soler», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx*, Madrid: LID Editorial.
- García-Arnau, Irene, «La difícil internacionalización de Catalana Occidente », *Expansión*, 18-09-2013.
- García Ruiz, José Luis (2000), «Casimiro Mahou García (1881-1943)», en Torres, E. (coord.), *Cien empresarios españoles del siglo xx*, Madrid: Lid Editorial, pp. 289-293.
- García Ruiz, José Luis y Laguna Roldán, Constanza (1999), *Cervezas Mahou 1890-1998, un siglo de tradición e innovación*. Madrid: Lid Editorial.
- Gallo, M. y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Gómez-Mejía, LR, Patel, PC, Zellweger, TM ( 2018 ). En los cuernos del dilema: riqueza socioemocional, riqueza financiera y adquisiciones en empresas familiares. *Diario de Gestión* 44 (4): 1369 - 1397 .
- Gómez-Mejía, LR, Haynes, KT, Núñez-Nickel, M., Jacobson, KJL, Moyano-Fuentes, J. (2007). Riqueza socioemocional y riesgos comerciales en empresas familiares: evidencia de almazaras españolas. *Administration Science Quarterly* 52 (1): 106 - 137.
- Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad. *Gestión* 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre
- Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois.
- Huber, G. P. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia* (2 ed.). México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- James, W. (1884). ¿Qué es una emoción? *Mente*, 9 (34), 188-205.
- J.C. Casillas, C. Díaz, A. Vásquez *La gestión de la empresa familiar* (2005)
- J. Herreros, X. Calaf, A. Rovira. *Manual de la empresa familiar* Cinco Días, Madrid (2001)
- Kaye, K. (1996). *Cuando la empresa familiar es una enfermedad. Revisión de la empresa familiar*
- Labaki, R., Nava, M.-T. y Zachary, R. K. (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *De Gruyter*, 3(3), 301-336.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 28, 312-331.
- Melin, L., Brundin, E. y Samuelsson, EF (2004). *Lógica de propiedad, responsabilidad, emociones y dinámica familiar en empresas controladas por la familia*.

- Michael-Tsabari, N. y Lavee, Y. (2008). *El modelo circumplex en la investigación familiar y su Implementación a Empresas Familiares*.
- Neubaum, O., Craig, J. B., Dibrell, C., & Thomas, C. H. (2017). Stewardship climate scale: Measurement An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, 30(1), 37-60.
- Pieras Villalonga, M. y Perelló Carrió, B. (2002), *Antoni Fluxà Figuerola (1853-1918). Família Indústria i formació*. Inca: Ajuntament d'Inca.
- Pepper, A., & Gore, J. (2012). Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*, 20(10), 1-25.
- Ramón Sabater Sánchez. *Universidad de Murcia. Modelo de Poder en la E.F. Gestión de pymes y empresas familiares*.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., Adams, J., & McCartan, P. (2000). Human resource management practices in SMEs: A comparative analysis of family and nonfamily-owned firms. *Irish Business and Administration Research*, 21(1), 157-181.
- Revilla, A., Pérez-Luño, A., & Nieto, M. (2016). Does family involvement in management reduce the risk of business failure? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 1-15.
- Rodríguez-Cruz, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Serra, J. M. (2011). Grupo Catalana Occidente: Una empresa familiar entre los mayores grupos aseguradores españoles. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as *Universia Business Review*), (32).
- Sierra Alonso, María, *Empresarios y políticos en la Sevilla de la Restauración: la Familia Ybarra*. Sevilla, 1989.
- Stake, R. (1995): *The art of case study research*. London, Sage Publications.
- Sorenson, R., Goodpaster, K., Hedberg, P., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.
- Stoecker, R. (1991): Evaluating and rethinking the case study. *Social Review*, 0038-0261, 88-112.
- Villareal, O. & Landeta, J. (2007): *El estudio de Casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y dirección Estratégica*. Universidad del País Vasco.
- Van-den-Heuval, J., Goel, S., Van-Gils, A. y Voordeckers, W. (2007). *Familia y Los negocios como arenas emocionales: La influencia de la empatía y el seguimiento externo del CEO de la familia sobre la importancia de los objetivos familiares*.

- Wiseman, R. M. y Gómez-Mejía, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Wiig, K. (2003). *A Knowledge Model for Situation-Handling*. En I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).
- Zachary, MA, McKenny, A., Short, JC, Payne, GT (2011). Empresa familiar y orientación al mercado: Validación de construcciones y análisis comparativo. *Family Business Review* 24 (3): 233 – 251.

