

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural

Entrepreneurship and Family Business: A natural symbiosis

Vol. LXXVIII / Diciembre 2023 Núm. 234

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee782342023>

ARTICULOS / ARTICLES

La empresa familiar centenaria: algunas reflexiones sobre su supervivencia

The centennial family firm: Some thoughts on its survival

Andrés Jung, Iñaki Peña-Legazkue

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2741>

Recibido: 28 de abril de 2023 • Aceptado: 28 de junio de 2023 • Publicado en línea: marzo de 2024

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores.

Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite:

<https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit:

<https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Paper): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXVIII - N.º 234 - Diciembre 2023, págs. 77-91

<https://bee.revistas.deusto.es>

LA EMPRESA FAMILIAR CENTENARIA: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE SU SUPERVIVENCIA

THE CENTENNIAL FAMILY FIRM: SOME THOUGHTS ON ITS SURVIVAL

Andrés Jung* 

Universidad Católica del Uruguay, Uruguay

Iñaki Peña-Legazkue** 

Universidad de Deusto, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2741>

Recibido: 28 de abril de 2023
Aceptado: 28 de junio de 2023
Publicado en línea: marzo de 2024

Sumario: 1. Introducción. 2. Dos ejemplos emblemáticos y de referencia en el contexto europeo. 3. ¿Existe una teoría de la empresa familiar? 4. Los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios” de la empresa familiar emprendedora. 5. La relación bidireccional e inter-generacional entre los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores”. 6. Una experiencia local: el caso Aznar. 7. Conclusión. Referencias.

RESUMEN

No son muchas las empresas familiares que logran superar el siglo de actividad mediante la transmisión de un patrimonio, tangible e intangible, que pasa de mano en mano durante más de cuatro o cinco generaciones en una familia. A falta de una teoría de la empresa familiar que pueda explicar por qué algunas empresas sobreviven eternamente mientras otras perecen en el camino, en este trabajo se aporta una reflexión parcial sobre el papel que desempeña el emprendimiento a la hora de contribuir a la renovación estratégica de la empresa familiar primigenia, y por lo tanto, a la ampliación de su longevidad.

Palabras clave: Empresa familiar, emprendimiento, supervivencia empresarial

* Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto y Profesor Titular Emérito y director del Departamento de Economía de la Universidad Católica del Uruguay. Asesor de la Cámara de Industrias del Uruguay, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Ministerio de Industria, Energía y Minería y Vicepresidente del Banco Central del Uruguay.

** Doctor y Catedrático del Departamento de Economía y Finanzas en *Deusto Business School (DBS)*, Universidad de Deusto. Investigador principal del Equipo de Investigación “Innovación, Conocimiento, Emprendimiento y Sostenibilidad”. Miembro del Consejo de Dirección del “Observatorio Nacional del Emprendimiento” y del Consejo Asesor del Proyecto “Inclusive Entrepreneurship”.

Más información sobre los autores disponible al final de este artículo

Agradecimientos: Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores.

Financiación: Ninguna.

Conflicto de intereses: Ninguno.

ABSTRACT

Not many family businesses have managed to overcome a century of activity through the transmission of tangible and intangible resources, which passes from hand to hand for more than four or five generations in a family. In the absence of a theory of family firms that can explain why some companies survive forever while others perish along the way, this paper provides a partial reflection on the role that entrepreneurship plays in contributing to the strategic renewal of the original family business, and therefore, to the extension of its longevity.

Keywords: Family firm, entrepreneurship, firm survival

1. Introducción

Cada empresa familiar (EF en adelante) escribe su propia historia, adaptándose a las realidades cambiantes del contexto y de cada familia. Muchas EF nacen pequeñas y permanecen pequeñas en su contexto local. Otras en cambio, logran posicionarse como líderes mundiales en sus respectivos sectores (por ejemplo, Wal-Mart, Ford, BMW, Dell, Bosch, etc.). En conjunto, la presencia de las EF no es nada desdeñable en muchos países y regiones: 70% del PIB en España, 65% en la Unión Europea, 60% en el Oriente Medio y 50% en Estados Unidos (Sánchez-Marín et al., 2017; Sindakis et al., 2022).

Además del tamaño de las EF y del peso de éstas en la economía, no podemos ignorar su longevidad. Muchas EF asumen riesgos, innovan y emprenden mediante una inversión paciente de la familia que se proyecta normalmente en un horizonte a largo plazo (Zahra et al., 2004). Para afianzar su continuidad, estas empresas deben planificar la sucesión y esto hace que la EF pueda sobrevivir durante un periodo superior al ciclo natural de su fundador durante varias generaciones familiares. En ocasiones, los miembros de la familia no están interesados o preparados para recoger el testigo. Esta circunstancia hace que la EF adopte estrategias para la retirada, cuyo desenlace puede traducirse en el abandono definitivo del negocio. A este respecto, se estima que menos del 30% de los negocios familiares sobrevive más allá de la tercera generación (Caspar et al., 2010).

El índice de Negocios Familiares más reciente elaborado por Ernst & Young y la Universidad de St.Gallen (2023) presenta un listado de las 500 EF de mayor facturación a nivel internacional. Estas empresas representan una facturación anual de 8 trillones de dólares US y emplean a 24,5 millones de personas a lo largo y ancho del mundo. Desde una perspectiva de longevidad empresarial, 157 de estas empresas fueron creadas hace más de 100 años (31%). A la vista de una tendencia irreversible de creciente competencia glo-

bal, estos datos nos hacen reflexionar sobre cuestiones como: ¿qué hace que algunas EF sobrevivan más de tres generaciones y lleguen a ser centenarias? ¿Qué papel desempeña el emprendimiento en la longevidad de estas EF?

2. Dos ejemplos emblemáticos y de referencia en el contexto europeo

Merck KGaA fue fundada en Alemania por la familia Merck en 1668 y figura en el listado de las 500 EF de mayor facturación elaborado por Ernst & Young y la Universidad de St. Gallen (2023). Esta EF que opera en el sector de la salud y bienestar, ha sobrevivido 14 generaciones familiares. La familia posee una participación del 70% en el capital y un miembro de la familia forma parte del Consejo de Administración. La CEO de esta EF es externa a la familia. La empresa es reconocida por la preservación de su identidad, por la transmisión de sus valores de generación en generación, por su adaptación a situaciones cambiantes y por la superación de todo tipo de dificultades durante más de 350 años.

Raventós Codorníu fue creada hace más de 450 años por Jaume Codorníu. Creadora del cava, es una de las empresas vitivinícolas más antiguas del mundo. En el siglo XVII, Miquel Raventós y Anna Codorníu contrajeron matrimonio, y desde entonces, esta EF se ha caracterizado durante 18 generaciones por su firme apuesta por la innovación, la diversificación, su lucha contra las adversidades naturales (floxera) y su expansión global mediante la compra de viñedos y bodegas de distintas partes del planeta.

3. ¿Existe una teoría de la empresa familiar?

Debido a la gran heterogeneidad reinante entre las EF, no nos atrevemos a confirmar que exista una teoría única y generalizable que nos permita describir el complejo y ambiguo comportamiento de las EF y su efecto en la longevidad empresarial. Las aproximaciones a este campo se han articulado desde distintas perspectivas teóricas. Por citar las corrientes más conocidas, podríamos destacar la teoría de la agencia (*Agency Theory*), la visión basada en recursos (*Resource Based View*), la teoría de la administración (*Stewardship Theory*), la riqueza socioemocional (*Socioemotional wealth- SEW*) y la teoría institucional (Odom et al., 2019; Chrisman et al., 2003). Todas ellas son valiosas, pero aportan una visión parcial sin que se consiga dilucidar íntegramente el “*black box*” de la EF.

En nuestra opinión, hay al menos dos dimensiones importantes en el seno de una EF: la cultura organizacional (visión empresarial) y la suce-

sión generacional de valores (visión de familia). En general, podemos conceptualizar la cultura organizacional (CO) como un patrón de normas y costumbres fuertemente influenciadas por una historia de experiencias empresariales, que reflejan la interacción corporativa de un grupo por un período prolongado de tiempo y que afecta a la forma en que sus miembros piensan y actúan para resolver los principales problemas organizacionales (Discua Cruz et al., 2012). La CO es un activo intangible corporativo desarrollado a través de una trayectoria idiosincrásica que define la identidad, el carácter y ADN de una empresa. Algunos autores consideran esa CO como una competencia básica generadora de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Zahra et al., 2004). Una segunda dimensión viene representada por la sucesión generacional de valores que se produce de manera única en cada familia, conocido también como “*familiness*” (Zellweger et al., 2010). El vínculo común que une a las familias puede producirse por lazos de sangre o también por otras vías, como es el caso de una adopción o la incorporación de cónyuges en la gestión de la empresa. Independientemente del tipo de vínculos familiares, los miembros de una familia han de percibir la familia como una institución, con estructuras y actividades particulares que doten de estabilidad y sentido al comportamiento social familiar más allá de una generación (Monticelli et al., 2020). Incluso, podríamos añadir que estos miembros podrían aspirar a objetivos no estrictamente financieros, como los vinculados a las necesidades afectivas de la familia, a la preservación de su identidad y su continuidad en el tiempo (*Socioemotional wealth*). En este sentido, requeriríamos una perspectiva holística y sociocultural más amplia para comprender mejor el desarrollo intergeneracional de las EFs (Arz, 2019).

Las EFs que perduran tienen, en general, su sustento en la estrecha interacción entre los miembros de la familia, tanto en un ámbito familiar como en el empresarial. Desde esta doble dimensión de CO y “*familiness*”, podemos imaginar una EF como una empresa donde la familia tiene (al menos cierto) control del patrimonio, quizás uno o más de sus miembros en posiciones clave para su gestión, y sin duda, un marcado apego sentimental a su ascendencia (Awais, 2018; Arz, 2019). Cabe señalar que la implicación familiar en los negocios puede también resultar negativa para el rendimiento de la EF. Esto sucede, por ejemplo, cuando las capacidades gerenciales de los miembros de la familia son limitadas, la estructura organizativa es rígida o la estrategia corporativa es conservadora. Todo ello hace que la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a un contexto cambiante se vean coartados.

Entre las EF de mayor longevidad, nos encontramos con algunas que desarrollan y replican un comportamiento emprendedor entre sus miembros familiares (Monticelli et al., 2020) porque a nuestro juicio, estas empresas familiares emprendedoras (EFEs) cuidan ambas dimensiones empresarial y familiar, y desarrollan una CO y “*familiness*” en clave emprendedora. Es decir, la familia transmite de generación a generación un “*know-how*” emprendedor y unos valores “emprendedores” para el cambio continuo, pero sin renunciar por ello a la tradición y a los orígenes de la familia (Hanson et al., 2019; Capolupo et al., 2022).

4. Los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios” de la empresa familiar emprendedora

Expertos en el campo de la demografía empresarial sostienen que, en las economías más avanzadas, en promedio, solamente la mitad de las empresas recién creadas logra permanecer en activo a partir de su quinto año de existencia (Mata y Portugal, 1994). La otra mitad abandona su actividad en algún momento durante esa etapa temprana tan convulsa y decisiva (conocido también como el “valle de la muerte”). Estadísticamente, que una empresa sobreviva al menos cinco años es complicado; que sobrepase un siglo parece “casi” imposible.

Ciertamente, pocas personas emprendedoras nacidas en el siglo XIX habrían imaginado que su empresa sobreviviría el siglo XX entero además de algunas décadas del presente siglo XXI. En este artículo analizamos una de las trayectorias que una empresa centenaria puede recorrer: la trayectoria que la empresa desarrolla en el seno de una familia. Nos referimos a un camino donde se cede el testigo (empresa primigenia) de mano en mano a través de un relevo generacional; un testigo que perdura impetuosamente rebasando el ciclo vital natural de su fundador y el de muchos miembros sucesores de su familia. En concreto, deseamos averiguar cómo una empresa familiar logra permanecer en activo no solamente cinco años, sino al menos cinco generaciones. Como cabría esperar, no tenemos una respuesta axiomática a esta cuestión, pero intuimos que el espíritu emprendedor heredado y desarrollado en el seno de una familia puede desempeñar un papel importante a la hora de explicar una longevidad centenaria de la empresa matriz.

En este estudio definimos una empresa familiar emprendedora (EFE) como aquella institución (social y económica) en propiedad y administrada por diferentes miembros de una familia quienes se comportan de manera emprendedora en una o varias generaciones (Discua Cruz et al., 2012;

Nordqvist and Melin, 2010). La escasa evidencia hallada en la literatura sobre la longevidad centenaria de las EFEs sugiere que son contadas las empresas familiares que consiguen desarrollar un proceso intergeneracional de actividad económica que trascienda el siglo. Como resultado de la exigua información existente a este respecto, se sabe poco acerca de los procesos y mecanismos que contribuyen a dicha longevidad.

La literatura sobre la empresa familiar ha analizado la importancia de los activos intangibles desarrollados en el contexto familiar y la manera en que esos “recursos y capacidades” generadores de valor económico y socio-emocional afectan al rendimiento de la organización (Gómez-Mejía et al., 2011). La cultura organizacional (CO) y la noción de “*familiaridad*” representan unos “recursos y capacidades” únicos y distintivos de cada familia. Entre estos recursos y capacidades nos podemos encontrar con el “capital social y relacional” (que los miembros de una familia poseen en su contexto de la sociedad), el “capital humano e intelectual” (donde gran parte del conocimiento y la experiencia ha sido heredada del pasado), el “capital financiero” (que se caracteriza por ser un capital paciente de largo recorrido), el “capital emocional” (cultivada mediante la transmisión de valores familiares), y cualquier “otro tipo de capital intangible” (como la reputación y legitimidad de la familia).

Nuestra hipótesis de partida es que el emprendimiento, entendido éste como un comportamiento que conlleva cierto grado de proactividad, diversificación y asunción de riesgo en el seno de una empresa familiar (Covin and Lumpkin, 2011), puede ser uno de los factores explicativos del rejuvenecimiento estratégico de una empresa matriz, y en consecuencia, de su centenaria longevidad. Este comportamiento emprendedor de una EFE podría producirse internamente (a través de una permanente innovación y crecimiento orgánico de la empresa matriz) o externamente (a través de la generación y desarrollo de una cartera de nuevos negocios alrededor de la empresa matriz). A modo de ejemplo, podríamos citar algunos casos de empresas familiares centenarias que han sido emprendedoras: Levi Strauss (EEUU, 1858), Bosch (Alemania, 1886), L’Oréal (Francia, 1909), etc.

Una Cartera de Negocios Emprendedores (conocido también como “*Portfolio Entrepreneurship*”) se concibe como la posesión simultánea de participaciones minoritarias o mayoritarias en dos o más negocios que son nuevos, comprados y /o heredados (Carter and Ram, 2003). Estas personas al mando de una “Cartera de Negocios Emprendedores” han sido definidas y referidas de múltiples maneras en la literatura (por ejemplo, emprendedores “de cartera” cuando varios negocios se controlan de

forma simultánea, emprendedores “en serie” cuando varios negocios se controlan de forma secuencial, etc.) y podemos afirmar que a día de hoy todavía carecemos de una teoría general de la Cartera de Negocios Emprendedores que nos sirva como referencia para comprender mejor este comportamiento empresarial. La mayoría de los estudios sobre la Cartera de Negocios Emprendedores han abordado su investigación mediante la aplicación tradicional de una visión “estática” (intrageneracional) de la “actividad” de un “individuo” que crea, posee y administra simultáneamente múltiples empresas en un periodo “limitado” (Parker, 2014; Westhead et al., 2005).

En nuestro artículo proponemos una noción novedosa de la Cartera de Negocios Emprendedores aplicada a un contexto familiar (*Véase Tabla 1*). Entendemos ese fenómeno emprendedor bajo una visión “dinámica” (intergeneracional) como un “proceso” (en lugar de una actividad) donde un “colectivo” (miembros de una familia en lugar de un individuo) crea y administra por lo menos dos o varias empresas durante un periodo “ilimitado” (sucesivas generaciones). Nuestra visión guarda una estrecha relación con el “*know-how* empresarial” (cultural organizacional) y valores (*familiness*) cultivados y heredados en una familia. “Los fundadores que imprimen con éxito sus características emprendedoras en la cultura de sus organizaciones parecen fomentar ciertas actividades repetidas de emprendimiento que perduran más allá de su propio mandato, lo que convierte a la cultura organizacional en un antecedente potencial de un emprendimiento duradero” (Jaskiewicz et al., 2016).

Tabla 1

Cartera de Negocios Emprendedores (*Portfolio Entrepreneurship*)

	Literatura tradicional	Nuestro artículo
Perspectiva	Estática (intrageneración)	Dinámica (intergeneración)
Emprendimiento	Actividad	Proceso
Unidad de análisis	Individuo, empresa	Colectivo (familia)
Duración de la cartera	Limitada	Ilimitada
Diversificación	Negocios, productos, servicios	Fórmulas de gobierno

En general, consideramos que una Cartera de Negocios Emprendedores está diversificada cuando la actividad económica de los negocios que componen la cartera es muy variada (es decir, los nuevos negocios pue-

den pertenecer a sectores diferentes al de la empresa matriz, el abanico de productos y servicios ofrecidos en todo el conjunto de la cartera de negocios puede no estar relacionado con los productos/servicios principales que caracterizan a la empresa primigenia, etc.). El nivel de riesgo de una cartera disminuye cuando el grado de diversificación de dicha cartera aumenta y ello ayuda a las empresas centenarias a que se adapten ágilmente a contextos socioeconómicos inestables. Sin embargo, la literatura apenas ha prestado atención a la diversificación de las fórmulas de gobierno que puede aplicar una familia sobre las empresas que componen la cartera. Por ejemplo, la familia puede poseer la totalidad o mayoría de la propiedad en uno de los negocios de la cartera, ocupar la Presidencia del Consejo de Administración (Presidente, Consejero) y asumir la Gerencia, mientras que en otro negocio de la cartera puede contar solamente con una aportación minoritaria y simbólica (sin participar en el Consejo de Administración, ni en la Dirección).

La coordinación de una cartera familiar de nuevos negocios conlleva cierto coste de coordinación, y descuidar una coordinación precisa de todos los negocios puede incluso poner en peligro la propia longevidad de la empresa matriz. El porcentaje de empresas de la cartera con un control mayoritario por la familia puede variar de generación a generación, y dicho equilibrio dependerá del control estratégico que se desee establecer sobre los negocios nucleares de la familia. Esta modalidad de diversificación de fórmulas de gobierno en las carteras familiares apenas ha sido estudiada en la literatura (Jones et al., 2013).

Por todo ello, la gestión de una cartera de nuevos negocios en una familia adquiere una relevancia estratégica fundamental a la hora de asignar responsabilidades a diferentes miembros de la familia a cargo de una o varias empresas de la cartera, de dotar de recursos a cada una de las empresas que componen la cartera, de distribuir los beneficios o pérdidas resultantes de los negocios de la cartera entre una generación y la siguiente, etc. En nuestra opinión, la manera en que los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores” se transmite de generación en generación es una de las claves para salvaguardar los intereses económicos y familiares de la empresa primigenia.

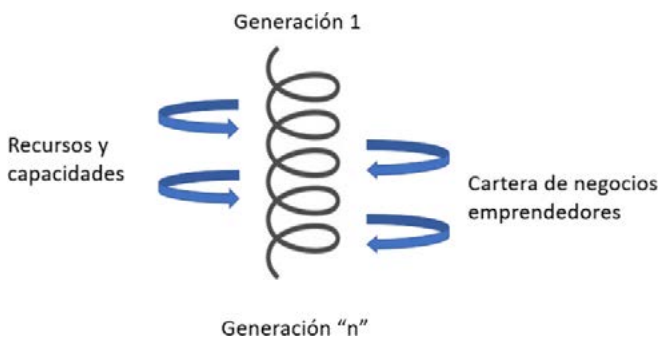
5. La relación bidireccional e inter-generacional entre los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores”

Los “recursos y capacidades” inciden en la cantidad y calidad de los negocios que componen la “cartera familiar de empresas” (Sieger et al.,

2011). En este estudio proponemos que también puede suceder a la inversa, donde las empresas de la “cartera” contribuyen a su vez a fortalecer la cantidad y calidad de los “recursos y capacidades” de la familia. Esa relación entre “recursos y capacidades” y “cartera de negocios emprendedores” se produce en ambas direcciones, tal y como se muestra en la Figura 1. Este proceso genera un “efecto espiral” bidireccional mediante el cual los “recursos y capacidades” de la familia y la “cartera de negocios emprendedores” están endógenamente conectados a través de una sucesión intergeneracional. Este proceso se extiende durante décadas alimentando la ventaja competitiva y contribuyendo así a la longevidad de la empresa fundadora y a la de una dinastía emprendedora.

Figura 1

Efecto espiral y longevidad intergeneracional



6. Una experiencia local: el caso Aznar

En el territorio vasco tenemos varios casos de empresas familiares emprendedoras que ejemplifican nuestra proposición. Por ejemplo, Valdaliso (2012) aporta una rica y detallada documentación de la genealogía de la familia Aznar donde podemos observar la evolución de la sucesión familiar y la de su firma buque insignia, la Naviera Aznar (Bilbao, 1909). A pesar de las adversidades sufridas durante varios periodos de guerra, de épocas difíciles de crisis económica y de conflictos familiares internos durante momentos convulsos de los siglos XIX, XX y XXI, la familia ha logrado conservar un patrimonio familiar y empresarial mediante una permanente renovación organizacional. La longevidad de la empresa en gran medida ha venido marcada por la transmisión de unos valores de la familia y por un *know-how* familiar en la gestión del dominio heredado.

Este legado conformado por un lado por los “recursos y capacidades” desarrollados en el seno de una familia emprendedora y, por otro lado, por una “cartera cambiante de negocios emprendedores”, se ha transmitido de mano en mano hasta su sexta generación.

La primera generación de la familia Aznar resistió a la III Guerra Carlista. Durante el inicio del siglo XX, la segunda generación afrontó una severa crisis económica, pero no por ello dejó de invertir en el sector naviero (sector principal) y en otros negocios relacionados con la actividad principal (sectores auxiliares como el eléctrico, siderurgia, etc.). La tercera generación sufrió la primera etapa de la Guerra Civil en España. Posteriormente, debido a la Segunda Guerra Mundial en Europa, la familia comenzó a establecer negocios en Argentina y a explorar oportunidades de negocios en Estados Unidos. Desde finales de la tercera generación y durante la cuarta y quinta generación, la familia optó por diversificar y creó nuevos negocios en sectores no relacionados con la industria naviera, y amplió su cartera de negocios con incursiones en el sector de la restauración (Marqués de Riscal), en el sector inmobiliario, etc. Ya en los albores del presente siglo XXI, en su quinta y sexta generación, la familia permanece al mando del grupo de remolcadores navieros Ibaizabal, manteniendo viva la llama del espíritu tradicional e innovador de su ancestro y fundador Eduardo Aznar de la Sota (1860).

El resultado de este proceso centenario en la Familia Aznar se plasma en la inusual longevidad no solamente de la empresa naviera primigenia, sino en la extendida longevidad del resto de empresas que pertenecen a la cartera de negocios emprendedores de la familia. Nuestra conjetura es que esa longevidad puede explicarse debido al “efecto espiral” bidireccional e intergeneracional generado entre los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores” de la familia. A modo de ejemplo, de las 123 empresas que desde el siglo XIX se han creado por distintos miembros de la familia y han constituido la cartera de negocios emprendedores de la familia Aznar, alrededor del 89% de las empresas creadas han sobrevivido más de 5 años y casi un 77% se han mantenido en activo durante más de 10 años. Se estima que la supervivencia promedio de una empresa de dicha cartera podría llegar a los 34 años. Estas cifras rebasan con creces las tasas de supervivencia empresarial que caracterizan a la región vasca¹.

¹ Peña (2004) revela en su estudio que cerca de un 50% de los negocios de reciente creación abandonan en algún momento durante los primeros cinco años de existencia en el territorio vasco.

7. Conclusión

A falta de una teoría de la empresa familiar, la comunidad científica sigue teniendo muchos interrogantes sobre sus antecedentes, desarrollo e impacto en varios contextos (familia, territorio, sector, etc.). Uno de estos interrogantes guarda relación con la eterna supervivencia de la empresa familiar. En este artículo hemos pretendido desmenuzar algunas claves para desenmarañar determinados factores que podrían ayudar a explicar la longevidad de la empresa familiar. Hemos destacado la importancia de la gestión intergeneracional de los “recursos y capacidades” y de una “cartera de negocios emprendedora” en el seno de una familia emprendedora. La “cultura organizacional” (dimensión racional) y el “apego sentimental” (dimensión emocional) gestados a través de un “efecto espiral” establecen ambas una elevada barrera a la salida y, en consecuencia, un efecto positivo sobre la (centenaria) longevidad de la empresa fundadora y la de sus descendientes.

Una implicación dirigida a la familia empresarial consiste en resaltar la importancia que a nuestro juicio adquiere la transmisión de una especie de ambidestreza donde se conjugan prudentemente la cultura organizacional (visión de empresa) y los principios fundacionales heredados dentro de una dinastía (visión de familia). En ocasiones, la visión de empresa prima sobre la visión de familia, y en otras ocasiones, suele ser a la inversa. Además de reconocer el espacio que debe tener cada visión en la familia emprendedora, hay que desarrollar una capacidad, y poner medios, para garantizar una convivencia equilibrada entre ambas visiones. Otra posible implicación de nuestro trabajo va orientada a quienes asumen la responsabilidad de diseñar medidas de apoyo a la empresa familiar. En este sentido, cabría destacar que a pesar de la evidente fragilidad del cordón umbilical que a veces pone en peligro la transmisión intergeneracional de la empresa matriz (recordemos que muchas EF no permanecen activas más allá de la tercera generación), el impacto económico y social de la EF y de su conglomerado de negocios emprendedores en el territorio puede ser muy destacado en el presente y en el futuro. Las empresas familiares centenarias generan patrimonio al que se suman las externalidades en su enclave geográfico, y por ello, aquella medida que ayude a fortalecer ese cordón umbilical puede resultar muy beneficiosa para el territorio (por ejemplo, apoyo a la formación empresarial de miembros de la familia, ventajas fiscales para el lanzamiento de nuevos negocios dentro de la cartera familiar, ayuda para el relevo generacional, asesoramiento para los Planes Estratégicos Familiares, etc.). Cualquier medida será

bienvenida cuando ésta contribuya a que podamos contar con un mayor número de empresas familiares centenarias que hagan historia.

Referencias

- Arz, Ch. (2019). Bridging the micro-macro gap: A multi-layer culture framework for understanding entrepreneurial orientation in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10 (2019), 100287. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.006>
- Awais, S. (2018). What have we learned? Themes from the literature on organizational culture in family firms. *European Business Review*, 30(6), 660-675. <https://doi.org/10.1108/ebr-02-2017-0042>
- Capolupo, P., Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., and De Massis, A. (2022). Opening up the black box of family entrepreneurship across generations: A systematic literature review. *International Small Business Journal*, 1–40. <https://doi.org/10.1177/02662426221127412>
- Carter, S., and Ram, M. (2003). Reassessing Portfolio Entrepreneurship. *Small Business. Economics*, 21, 371–380. <https://doi.org/10.1023/A:1026115121083>
- Caspar, C., Dias, A.K., and Elstrodt, H.P. (2010). The five attributes of enduring family businesses. *McKinsey Global Institute*.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Steier, L.P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00052-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00052-1)
- Covin, J. G., and Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., and Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 147-161. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.05.002>.
- EY and University of St. Gallen (2023). Global Family Business Index 2023. <https://familybusinessindex.com/>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., and De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Hanson, S. K., Hessel, H. M., and Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100263. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Ketchen, D. J., and Ireland, R. D. (2016). Enduring Entrepreneurship: Antecedents, Triggering Mechanisms, and Outcomes: Introduction. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 337–345. <https://doi.org/10.1002/sej.1234>
- Jones, O., Ghobadian, A., O'Regan, N., and Antcliff, V. (2013). Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line. *Business History*, 55 (6), 910–941. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.744590>

- Mata, J., and Portugal, P. (1994). Life Duration of New Firms. *The Journal of Industrial Economics*, 42, 227–245. <https://doi.org/10.2307/2950567>
- Monticelli, J. M., Bernardon, R., and Trez, G. (2020). Family as an institution: The influence of institutional forces in transgenerational family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/ijebr-10-2017-0403>
- Nordqvist, M., and Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Odom, D. L., Chang, E. P. C., Chrisman, J. J., Sharma, P., and Steier, L. (2019). The Most Influential Family Business Articles from 2006 to 2013 Using Five Theoretical Perspectives. *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*, https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_3
- Parker, S. C. (2014). Who become serial and portfolio entrepreneurs?. *Small Business Economics*, 43, 887–898. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9576-2>
- Peña, I. (2004). Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22, 223–236. <https://doi.org/10.1023/B:S-BEJ.0000022221.03667.82>
- Sánchez-Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., Danvila del Valle, I., and Sastre Castillo, M. A. (2017). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., and Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327–351. <https://doi.org/10.1002/sej.120>
- Sindakis, S., Kitsios, F., Aggarwal, S., and Kamariotou, M. (2022). Entrepreneurial strategies and family firm culture in the Arab world: a systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 994-1016. <https://doi.org/10.1108/jsbed-03-2022-0143>
- Valdaliso, J. M., and Torres, M. (2012). Grupo Aznar: 150 aniversario 1861-2011. Madrid: Ediciones El Viso.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., and Binks, M. (2005). Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions. *Small Business Economics*, 25, 109–132. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-6461-9>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., and Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., and Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Sobre los autores

ANDRÉS JUNG. Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto. Profesor Emérito de la Universidad Católica del Uruguay. Ha sido Profesor Titular y Director del Departamento de Economía de la Universidad Católica del Uruguay hasta 2019. Sus áreas de investigación son el emprendimiento, la innovación y el desarrollo económico. Ha publicado en reconocidas revistas como *Entrepreneurship and Regional Development* o *Business Research Quarterly*, entre otras. A lo largo de su actividad profesional, ha trabajado principalmente en estrategia empresarial y regional, análisis de competitividad y política industrial. Ha sido consultor de organismos y empresas internacionales, fue Asesor Económico de la Cámara de Industrias del Uruguay, y trabajó para el Banco Interamericano de Desarrollo. En el sector público, fue asesor en el Ministerio de Industria, Energía y Minería y Vicepresidente del Banco Central del Uruguay. <https://orcid.org/0000-0001-5505-504X>

PhD in Economics and Business Management from the University of Deusto. Professor Emeritus of the Catholic University of Uruguay. He has been Full Professor and Director of the Department of Economics at the Catholic University of Uruguay until 2019. His research areas are entrepreneurship, innovation and economic development. He has published in renowned journals such as *Entrepreneurship and Regional Development* or *Business Research Quarterly*, among others. Throughout his professional career, he has worked mainly on business and regional strategy, competitiveness analysis and industrial policy. He has been a consultant to international organisations and companies, was Economic Advisor to the Chamber of Industries of Uruguay, and worked for the Inter-American Development Bank. In the public sector, he was advisor to the Ministry of Industry, Energy and Mining and Vice-President of the Central Bank of Uruguay. <https://orcid.org/0000-0001-5505-504X>

IÑAKI PEÑA-LEGAZKUE. Doctor y Catedrático del Departamento de Economía y Finanzas en *Deusto Business School (DBS)*, Universidad de Deusto. Ha publicado numerosos libros, capítulos de libro y artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con el emprendimiento y el desarrollo regional. Es el investigador principal del Equipo de Investigación “Innovación, Conocimiento, Emprendimiento y Sostenibilidad”, distinguido como Grupo Reconocido en su categoría “A” por el Gobierno Vasco. Coordina el programa de doctorado “Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad”. Hasta el año 2020, ha sido responsable de la Dirección Técnica en España del proyecto internacional GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) y del capítulo nacional del proyecto internacional PSED (*Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*). Ha participado como miembro del Consejo de Dirección del “Observatorio Nacional del Emprendimiento” y del Consejo Asesor del Proyecto “*Inclusive Entrepreneurship*” auspiciado por la OCDE y la Comisión Europea (2011-2014). Durante

su estancia en el Instituto Vasco de Competitividad, puso en marcha la red de business angels “CRECER+”. <https://orcid.org/0000-0002-5398-4168>

PhD and Professor of the Department of Economics and Finance at Deusto Business School (DBS), University of Deusto. He has published numerous books, book chapters and articles in scientific journals on topics related to entrepreneurship and regional development. He is the principal investigator of the Research Team “Innovation, Knowledge, Entrepreneurship and Sustainability”, distinguished as a Recognised Group in category “A” by the Basque Government. He coordinates the PhD programme “Business and Territorial Competitiveness, Innovation and Sustainability”. Until 2020, he has been responsible for the Technical Management in Spain of the international project GEM (Global Entrepreneurship Monitor) and the national chapter of the international project PSED (Panel Study of Entrepreneurial Dynamics). She has participated as a member of the Board of Directors of the “*Observatorio Nacional del Emprendimiento*” and of the Advisory Board of the Inclusive Entrepreneurship Project sponsored by the OECD and the European Commission (2011-2014). During his time at the Basque Institute of Competitiveness, he set up the “CRECER+” business angel network. <https://orcid.org/0000-0002-5398-4168>