GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES CÁNTABRAS DE ÉXITO: SERAFINA Y CASA EL MACHO

SERAFINA Vs CASA EL MACHO: A COMPARATIVE ANALYSIS OF TWO SUCCESSFUL CANTABRIAN FAMILY BUSINESSES

AUTOR: D. ADRIÁN CORONA CUESTA

DIRECTORA: DRA.DÑA. RAQUEL GÓMEZ LÓPEZ

DICIEMBRE, 2014

SERAFINA

casa
el
Macho

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	**5**
1. LA EMPRESA FAMILIAR **1.1 SERAFINA** **1.2 CASA EL MACHO**	**6** **6** **7**
2. ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	**8**
3. TIPOLOGÍA DE EMPRESAS FAMILIARES	**10**
4. SISTEMA FAMILIA, SISTEMA EMPRESA	**15**
5. GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR	**16**
6. SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR **6.1 EL PROCESO DE SUCESIÓN**	**19** **19**
7. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	**24**
8. CONCLUSIONES	**26**
9. AGRADECIMIENTOS	**28**
10. BIBLIOGRAFÍA	**28**

RESUMEN

En España, según el Instituto de Empresa Familiar (IEF) el 65% de las empresas son familiares. Por ello, el objetivo de este estudio comparativo es comprender mejor este tipo de empresas y la forma en que estas empresas son gestionadas. Para ello, se han elegido dos empresas familiares cántabras de éxito del sector alimentario como son Serafina SL y La Casa El Macho SL. En este trabajo también se ha estudiado cómo es la estructura de estas empresas, qué tipos de empresas familiares existen en función de distintos criterios como el sociodemográfico, el tiempo que lleva la empresa en funcionamiento, el estilo de dirección que sigue o la etapa evolutiva en la que se

encuentra la misma. Por otro lado, se ha analizado como es el gobierno de las empresas familiares, y su proceso de sucesión ya que no todas las empresas ponen en práctica los aspectos teóricos que son necesarios para una adecuada gestión de su empresa, por lo que se profundizará en el análisis abarcando tanto los puntos fuertes de las empresas como sus puntos más débiles. Otra de las cuestiones que se abordan en este estudio es el proceso de internacionalización de las empresas familiares. Finalmente el trabajo presenta una serie de conclusiones derivadas de la comparativa realizada entre Serafina y El macho en la cual se aportan ideas que podrían mejorar algunos aspectos de las empresas analizadas.

Palabras clave

Empresa Familiar, gestión, sucesión, órganos de gobierno, internacionalización.

ABSTRACT

In Spain, according to the Family Firm Institute about 65% of Spanish businesses are family firms.Therefore, the aim of this comparative study is to better understand these businesses and how these companies are managed. We have analyzed two cantabrian family businesses: Serafina and La Casa El Macho. In this project we have studied the structure of these companies, the types of family firms in order to several criteria such as sociodemographic aspects, time it takes the company running, management style or the evolutionary stage; the governance structure of the family business and the succession process, and the process of internationalization of family firms. Finally, the paper presents a conclusion derived from the comparison made between Serafina and El Macho. These ideas could improve some aspects of the companies analyzed.

Keywords

Family business, Management, Succession, family/fim governance structure, Internationalization.

INTRODUCCIÓN

La principal motivación que me ha llevado a realizar el proyecto fin de grado sobre las empresas familiares es la importancia que dichas empresas tienen en la economía española. Más concretamente, según el Instituto de Empresa Familiar (IEF) las empresas familiares suponen en España aproximadamente el 65% del total de las empresas, generando el 70% del producto interior bruto del país y del empleo privado.

A pesar de su importancia y de la gran cantidad de estudios que se han realizado sobre empresas familiares, lo primero y fundamental es definir qué se entiende por empresa familiar. Desde el 7 de abril disponemos de una definición oficial que fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del FBN:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

*4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.**

** Nota aclaratoria: Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.*

La definición oficial es una definición bastante clara sobre el concepto de empresa familiar y nos ayudará a partir de ahora en la realización de este estudio.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio comparativo de dos empresas familiares cántabras de éxito del sector alimentario, como son Serafina SL y Casa El Macho SL, denominadas de aquí en adelante, “Serafina” y “El Macho”, para conocer la forma en la que son gestionadas, al mismo tiempo que aprendemos más sobre el concepto de empresa familiar estudiado durante el grado. Para ello este análisis se centra en algunos puntos de interés como qué es una empresa familiar, qué tipos de empresas familiares podemos encontrarnos, cómo es el gobierno de una empresa familiar, cómo se realiza el proceso de sucesión en una empresa familiar o finalmente cómo es el proceso de internacionalización de una empresa familiar.

La información sobre Serafina y El Macho necesaria para la realización del trabajo fue obtenida mediante dos fuentes. Por un lado, fuentes primarias, mediante conversaciones con Nuria Gómez Rivero, hija de Adolfo Gómez Diego, uno de los

directores de la empresa Serafina, y con Fernando Fernández García, uno de los directores de la empresa El Macho. Por otro lado, fuentes secundarias, como sus páginas web y noticias encontradas en internet.

El trabajo está estructurado como sigue. En primer lugar, se realiza una breve descripción de la historia de las dos empresas objeto de estudio y se analiza la estructura de dichas empresas. En segundo lugar, se estudia la tipología de empresas familiares y se recoge la explicación de sistema, familia y empresa junto con el denominado modelo de los tres círculos. En tercer lugar, el gobierno de las empresas familiares, el proceso de sucesión y continuidad de las mismas y cómo es su proceso de internacionalización. Finalmente, se aportan una serie de conclusiones derivadas del estudio, junto con las opiniones obtenidas al respecto sobre la gestión y funcionamiento de las dos empresas cántabras.

1. LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 SERAFINA

"En la Vega de Pas, en los montes de Cantabria, nació hace ya un siglo uno de los dulces más ricos y tradicionales de nuestra cultura en el horno del abuelo de Serafina. Y con los ingredientes típicos de nuestra tierra, sobando bien la masa, nació el sobao pasiego. Dulce, suave y esponjoso, que Serafina se enorgullece de preparar para usted junto a todos sus productos". Ésta es la forma en la que Serafina se define a sí misma en su página web. La empresa cántabra es especialista en fabricar productos típicos de Cantabria como son sobaos pasiegos, mantecadas o mojis realizados con aceite de oliva virgen.

Ya ha transcurrido casi un siglo desde que la empresa comenzó a fabricar sus productos, combinando la cocina tradicional de Cantabria con nuevas técnicas empresariales, para así poder decir a día de hoy que Serafina se ha convertido en una empresa importante tanto a nivel nacional como internacional. Serafina fue fundada en 1915 por Felipe Diego Saiz, un joven panadero de la Vega de Pas que decidió empezar a elaborar sobaos para los días de fiesta. Después continúo con la tradición su hija Serafina Diego por la cual toma el nombre la empresa Serafina comenzando a comercializar sus productos en ciudades cántabras cercanas como Torrelavega o Santander para más adelante suministrar a otras ciudades de España.

Actualmente Serafina se encuentra en su cuarta generación estando al cargo de la empresa los hijos de Serafina Diego, José Luis, Adolfo y Jesús, los cuales ya han incorporado en la plantilla a sus hijos para continuar con la tradición.

Según declaró Adolfo Gómez para la fuente "territorio empresas" "la clave del éxito de sobaos Serafina es haber seguido los consejos y pautas de nuestros abuelos y de nuestros padres al pie de la letra, en su receta tradicional, para así poder dar al consumidor nuestro mejor producto".

A pesar de que la empresa ha continuado creciendo y desarrollándose gracias a la introducción de otros alimentos típicos regionales como son las corbatas de Unquera, las magdalenas o las quesadas, el producto de más éxito y con el que más

reconocimiento cuenta Serafina siguen siendo los sobaos pasiegos, de hecho es tal este éxito que la compañía ha decido internacionalizarlo a pesar de la dura situación que se está viviendo actualmente para las empresas cántabras debido a la crisis económica.

1.2 CASA EL MACHO

A mediados de los años cincuenta, tras la finalización de la guerra civil española aparece en la pequeña localidad de Selaya, un pequeño pueblo situado al sur de Santander, La Casa El Macho al frente de Gumersindo García González y Matilde Sainz Güemes los cuales tenían un pequeño comercio local que desempeñaba una doble función de taberna y tienda al mismo tiempo.

En ese momento Matilde comienza a elaborar quesadas para la gente que visita el pueblo en fiestas, y más adelante las empezó a realizar también los fines de semana para la gente que iba a bailar en un pequeño salón de baile que abrieron Gumersindo y Matilde a escasos metros de su otro negocio. Gracias a este salón de baile se dan a conocer por toda la región las quesadas de Matilde, ya que el salón se convirtió en un lugar de celebración de banquetes nupciales y las quesadas eran su postre estrella.

A finales de los años 60, Gumersindo y Matilde comienzan a elaborar sobaos en una pequeña panadería del pueblo y dado su éxito deciden adquirir un pequeño horno para continuar con la fabricación y venta de los sobaos en la taberna. Ya en los años 70, la familia compra su primera máquina para amasar y el salón de baile pasa a ser el nuevo obrador de sobaos y quesadas hasta que en el año 1995 se traslada a su ubicación actual de Selaya.

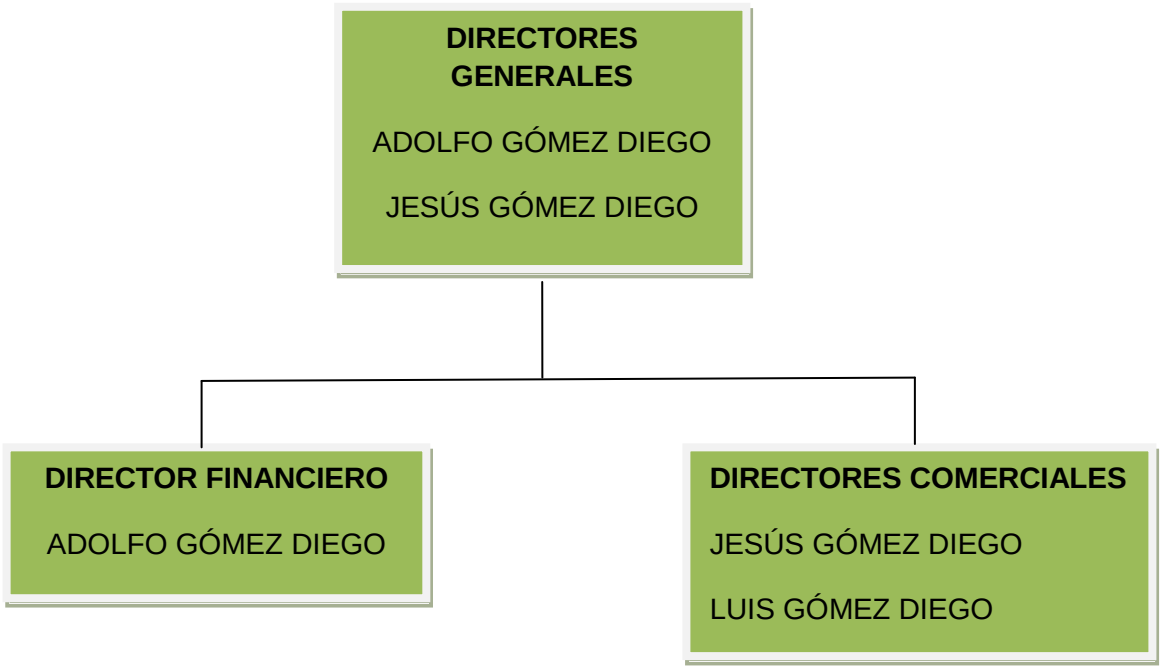
Actualmente es tal el éxito que sembraron Gumersindo y Matilde que la compañía se encuentra ya en tercera generación.

2. ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

En el presente apartado se describe la estructura de las empresas familiares objeto de estudio, Serafina y El Macho.

Por lo que se refiere a la empresa Serafina, empresa cántabra dedicada a la fabricación de galletas y productos de pastelería, ésta cuenta con un organigrama muy sencillo que se puede apreciar en la Figura 2.1. En concreto, la empresa cuenta con tres directores generales, los hermanos Adolfo, Jesús y Luis Gómez Diego, hijos de Serafina (la hija del fundador) que son al mismo tiempo administradores solidarios. Y un director financiero, Adolfo Gómez Diego, uno de los directores generales el cual cumple una doble función dentro de la empresa. Los dos hermanos Gómez Diego restantes, Jesús y Luis, también cumplen un doble cargo en la empresa ya que son los encargados de la dirección comercial de la misma.

Figura 2.1: Organigrama de la empresa Serafina.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI

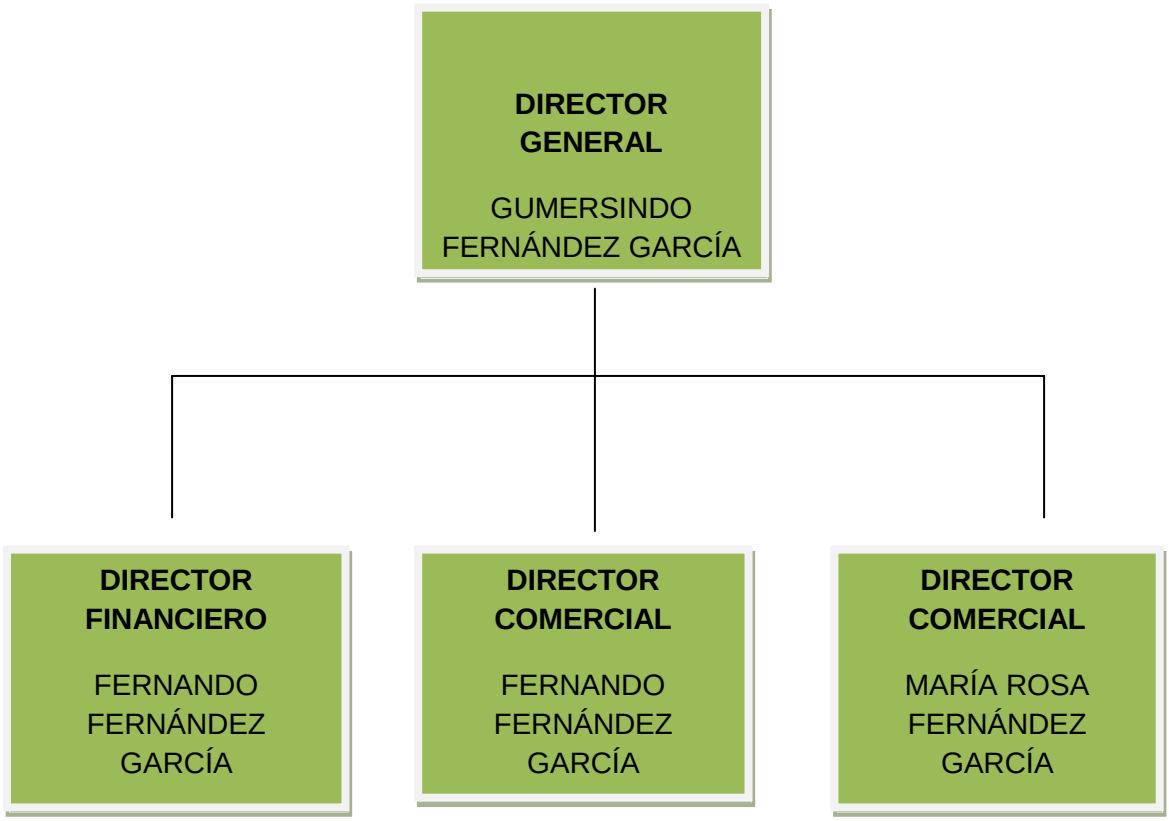
Por lo que se refiere a la empresa El Macho, cabe señalar que debido a la escasa información disponible tanto en su página web como en internet, nos pusimos en contacto con Fernando Fernández García, director financiero y comercial de la empresa. De sus palabras, lo más sorprendente fue que dentro de la empresa no existe un organigrama establecido, que es una empresa tan familiar que van

realizando las actividades sin ningún tipo de jerarquía. En este sentido, dicha información puede suponer un punto débil para la empresa y una fuente de problemas en el futuro si su intención es seguir ampliando sus horizontes empresariales.

Debido a lo anterior, para realizar como podría ser el organigrama de la empresa se han utilizado los informes corporativos de la sociedad proporcionados por la base de datos SABI en la cual vienen definidos los cargos de los familiares dentro de la empresa.

Como muestra la Figura 2.2, al frente de la empresa nos encontramos con Gumersindo Fernández García, administrador único de la sociedad y director general de la misma. Fernando Fernández García tiene una doble función ya que sustenta los cargos de director financiero y comercial, estando este último compartido con María Rosa Fernández García. Son los nietos del fundador, hijos de una hija del mismo.

Figura 2.2: Organigrama de la empresa El Macho.



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI

3. TIPOLOGÍA DE EMPRESAS FAMILIARES

Según Pérez y otros (2013), podemos clasificar los diferentes tipos de empresas familiares según varios criterios como pueden ser los siguientes:

En función de criterios **sociodemográficos**, como por ejemplo el sector al que se dedica la empresa, localización de la misma o su tamaño.

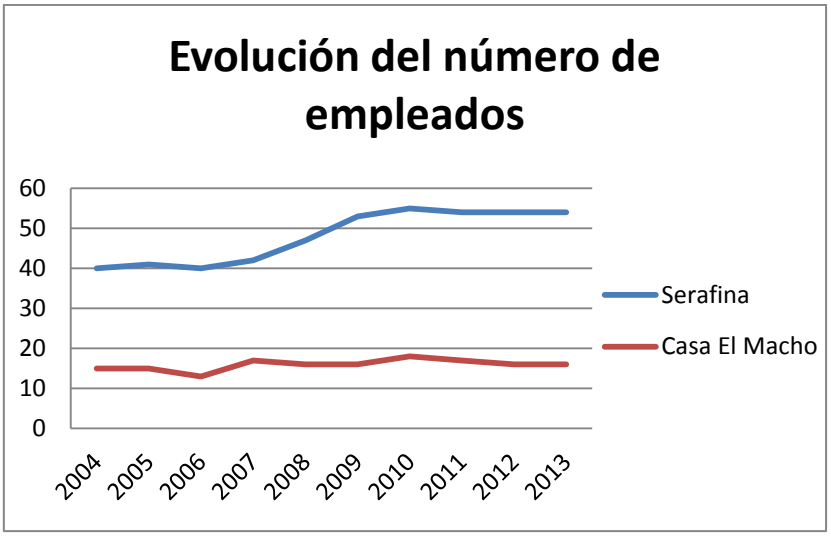
Según los informes obtenidos de la base de datos SABI sobre Serafina, situada en el polígono industrial de Raos, es una empresa familiar dedicada a la fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería que cuenta con una estructura jurídica de sociedad limitada.

Por otro lado, según los informes proporcionados por la fuente anteriormente citada SABI, la también empresa cántabra La Casa El Macho situada en el pueblo de Selaya, es también una empresa familiar dedicada a la elaboración, distribución y venta de sobaos y quesadas, productos de pastelería y bollería, y demás derivados que cuenta con una estructura jurídica de sociedad limitada.

A continuación se clasifican Serafina y Casa el macho según la definición de la Comisión Europea en su Recomendación C (2003) 422 aprobada el 6 de mayo de 2003 que señalaba que una microempresa es aquella que tiene menos de diez trabajadores y un volumen de facturación anual inferior a dos millones de euros o un activo total inferior a dos millones de euros; una pequeña empresa es la que tiene un máximo de 49 trabajadores y un volumen de facturación o total de activo inferior a diez millones de euros; y las medianas empresas son las que tienen menos de 250 trabajadores y un volumen de facturación inferior a cincuenta millones de euros o un activo menor a 43 millones de euros. Mientras tanto, las grandes empresas son aquellas que sobrepasan estos parámetros.

Para ello, a continuación se muestra un gráfico donde se aprecia la evolución del número de empleados en ambas compañías desde 2004 hasta 2013 inclusive.

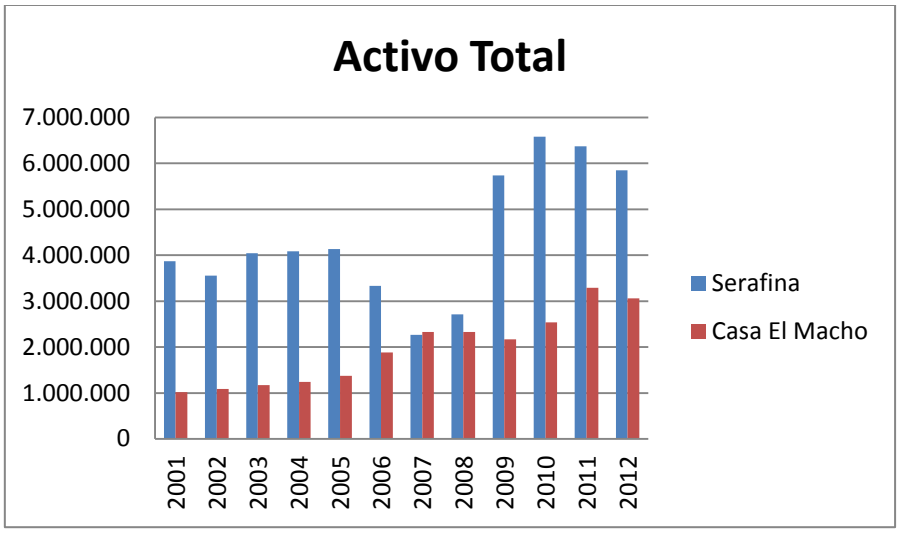
Gráfico 3.1. Evolución en el número de empleados de Serafina y El Macho desde 2004 a 2013.

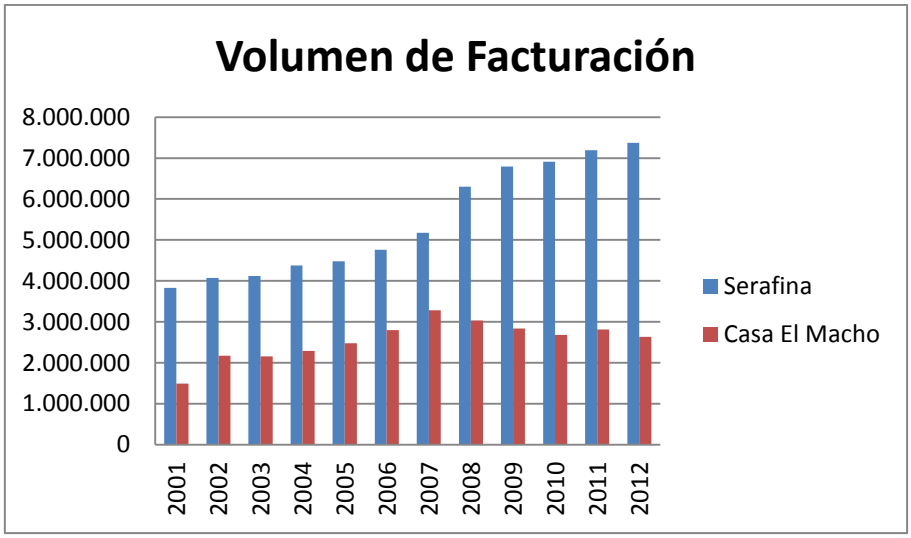


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de SABI y de los informes Einforma y Axesor.

La empresa repostera Casa El Macho, se muestra en el gráfico mediante la línea de color rojo, cuenta con un número de empleados más o menos estable a lo largo de los años de entorno a los dieciséis empleados. En cambio Serafina, representada en el gráfico a través de la línea de color azul, ha aumentado el número de empleados desde el año 2004 de manera gradual, aunque no excesiva, propiciado por el aumento del volumen de facturación que ha experimentado la empresa en los últimos años.

Gráficos 3.2 y 3.3: Activo Total y Volumen de Facturación de Serafina y el Macho comprendidos entre el periodo 2001 y 2012.





Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Si se analizan los datos recogidos en los gráficos anteriores, obtenemos que, respecto al número de trabajadores de las empresas, Serafina cuenta con 54 empleados, mientras que Casa El macho tiene 16 empleados. En segundo lugar, el activo total con el que cuenta serafina es de 5.847.713 euros, y Casa el macho de 3.062.236 euros. En último lugar, se analizará el volumen de facturación anual de Serafina que cuenta

con 7.300.000€ mientras que su competidora Casa El Macho factura anualmente la cifra de 2.600.000€.

Por lo tanto, según los anteriores datos se clasificará a serafina como una empresa de tamaño medio y a Casa El Macho como una empresa pequeña.

En función del **nexo de unión entre la familia y la empresa** como son empresa de trabajo familiar, empresa de inversión, empresa de dirección familiar o empresa familiar coyuntural. En este sentido, tanto la empresa Serafina como El macho son empresas de trabajo familiar, ya que ambas cuentan con las características típicas de este tipo de empresas familiares. Estas características son algunas como la voluntad de continuidad de la empresa familiar y el tipo de dedicación que tienen los miembros de la familia en la empresa.

En función del **factor tiempo** lo que se refiere al tiempo que tiene la empresa o la generación en que se encuentra la misma.

Por lo que respecta a Serafina, es una empresa que fue fundada según su página web oficial en el año 1915 encontrándose actualmente en su cuarta generación. En cambio, El Macho es una empresa algo más reciente, ya que, según su página web, la empresa apareció entorno a mediados de los años cincuenta, tras la finalización de la guerra civil, encontrándose actualmente en su tercera generación.

En función de los **estilos de dirección** de la empresa como son criterios empresariales vs criterios familiares.

Ambas empresas difieren bastante en este aspecto ya que, Serafina es una empresa de cierto tamaño en la que utiliza tanto criterios empresariales, dimensión, entorno, estructura, liderazgo, recursos humanos o cultura, como criterios familiares, como la importancia de la familia en la dirección de la empresa y del gobierno de la misma.

Por otro lado, El Macho es una empresa de reducido tamaño que tan solo se rige por criterios familiares como los aportados para Serafina, dimensión, entorno…

Finalmente, en función de la **etapa evolutiva** en la cual se encuentra la empresa (creación, expansión, madurez, o declive).

Ambas empresas se encuentran en una etapa de expansión, sin embargo, cabe mencionar que debido a la incorporación de Serafina al mercado internacional, ésta se encuentra mucho más desarrollada que El Macho, que tan solo opera a nivel nacional a través de la sección del gourmet en los centros comerciales El Corte Inglés.

A continuación se presenta un cuadro resumen que recoge lo anteriormente explicado respecto a la tipología de las empresas objeto de estudio.

3.1. Tabla resumen de la tipología de las empresas Serafina y El Macho

	SERAFINA	**CASA EL MACHO**
TIPO	SOCIEDAD LIMITADA	SOCIEDAD LIMITADA
TAMAÑO	MEDIANA	PEQUEÑA
LOCALIZACIÓN	CAMARGO (CANTABRIA)	SELAYA (CANTABRIA)
RADO GENERACIONAL	4ª GENERACIÓN	3ª GENERACIÓN
NEXO DE UNIÓN ENTRE LA EMPRESA Y LA FAMILIA	EMPRESA DE DIRECCIÓN FAMILIAR	EMPRESA DE TRABAJO FAMILIAR
ESTILO DE DIRECCIÓN	CRITERIOS EMPRESARIALES	CRITERIOS FAMILIARES
ETAPA	EXPANSIÓN	EXPANSIÓN

Fuente: Elaboración propia.

4. SISTEMA FAMILIA, SISTEMA EMPRESA

La Empresa Familiar es un sistema abierto, es decir, un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente entre sí y con el entorno, que recibe de éste una serie de entradas y que envía al exterior una serie de salidas, a fin de cumplir con unos objetivos fijados previamente (Lawrence y Lorsch, 1967).

Dentro de este enfoque destaca el Modelo de los Tres Círculos (Davis y Tagiuri, 1989), que partiendo del modelo en el que se incluyen dos subsistemas: la familia y la empresa, proponen la incorporación de un tercer subsistema conocido como la propiedad (Figura 1), aumentando así la complejidad.

FIGURA 4.1: EL MODELO CLÁSICO DE LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR (DAVIS Y TAGIURI, 1989)

La aplicación del modelo de los tres círculos a las empresas del sector alimenticio cántabras Serafina y El Macho es muy similar. Ambas empresas, a pesar de no encontrarse en primera generación, estando Serafina en cuarta generación y El Macho en tercera generación, cuentan con un modelo de los tres círculos perfecto, porque tanto la propiedad como la gestión de la empresa se encuentran en manos de la familia. Por lo tanto, ambas empresas estarían representadas en la figura 4.1 en color verde, justo en el centro de los tres círculos.

5. GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

En 1999 Neubauer y Lank definieron el gobierno de la empresa como "*el sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar la empresa, y responder de ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad frente a la empresa".*

Más recientemente, Pérez y otros (2013) volvieron a definir el gobierno de la empresa familiar como "*el procedimiento, formal o informal, a través del cual se desarrollan los mecanismos necesarios de ordenación de un sistema y que tiene como resultado las acciones de control y dirección, con el fin de establecer las líneas generales de actuación que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos deseados"*.

Entre las principales características que identifican al gobierno de una empresa familiar destacan:

"controlar el desarrollo presente de la actividad económica con la intención de responder a la pregunta qué y quienes somos", *"proyectar hacia el futuro el desarrollo empresarial"*, *"definir qué quiere llegar a ser la empresa familiar" "desarrollar las bases sobre las que se sustenta la comunicación entre los sistemas empresa y familia"*. Neubauer y Lank (1999).

La base de la propiedad de la empresa reside en la conexión entre la empresa y la familia para la existencia y desarrollo de la misma. Dicha conexión se realiza a través de varias vías, las que consideraremos vías directas, mediante la participación de los miembros de la familia en la empresa, ya sea a través de la propiedad, gestión o gobierno de la misma, o mediante las vías indirectas como son las relaciones informales que se generan en el entorno de la empresa, tanto internas como externas a través de las experiencias que comparten los miembros de la empresa familiar.

Según autores como Gascó, Segurado y Quintana (2005) los mecanismos estructurales de gobierno de una empresa familiar deben cumplir algunos objetivos como los siguientes:

"*establecer un sentido de orientación y un sistema de valores"*, *"generar políticas aceptables y bien definidas, que indiquen a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento"*, *"reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento oportuno en relación con los retos relevantes de la familia y la organización".*

Sea cual sea la estructura de los órganos de gobierno de la empresa, éste debe garantizar el buen funcionamiento de la empresa estableciendo para ello unas pautas para que los responsables de la empresa, los familiares y demás directivos sepan cuáles son sus derechos y deberes. Además, se deben separar claramente los ámbitos donde se deciden las cuestiones que afectan a la empresa, a la propiedad y a la familia para poder evitar posibles conflictos que impidan el correcto desarrollo de la actividad empresarial.

Para el caso concreto de Serafina y El Macho, empresas en las que no existe un diseño de gobierno previamente estructurado, se puede considerar que como cada empresa cuenta con sus características particulares es necesario adaptar cada

sistema de gobierno a las necesidades que requieren las empresas en cada momento. Asimismo, cabe mencionar que al igual que cada empresa tiene sus características, cada familia también las tiene, por lo que no es posible aplicar dos sistemas de gobierno iguales a dos empresas y familias distintas ya que, probablemente, el resultado no sea el deseado por los miembros de gobierno de la empresa.

Además, en este apartado se estudian los órganos de gobierno que están relacionados con la **familia,** como por ejemplo la reunión familiar, la asamblea familiar o el consejo de familia, con la **propiedad** como la junta de accionistas y con la **dirección** como el consejo de administración.

Dada la poca relevancia que tienen en Serafina y El macho los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y con la dirección, debido principalmente a características como su tamaño, el estudio se centrará en los órganos de gobierno relacionados con la familia ya que son los que realmente utilizan estas dos empresas.

La reunión familiar, la asamblea familiar o el consejo de familia son tres órganos de gobierno que prácticamente cumplen la misma función en la empresa, tan solo se distinguen por la etapa evolutiva en la que se encuentra la empresa. El objetivo fundamental de estos órganos de gobierno ya sean formales o informales es poder llegar a un consenso entre los familiares en los temas que afectan a la empresa, y que es fundamental solventar para garantizar el éxito y la continuidad de la misma.

La firma cántabra Serafina, es una compañía de tamaño mediano por lo que ya tienen un órgano de gobierno más formal y estructurado que El Macho que es una empresa con un número muy reducido de empleados. En concreto, Serafina cuenta con un órgano de gobierno como el consejo de familia en el que los propietarios de la empresa y directores de la misma, los hermanos Gómez Diego, abordan los temas que afectan a la empresa. Sin embargo, El Macho cuenta con la reunión familiar donde los hermanos Fernández García resuelven los aspectos de interés para la empresa.

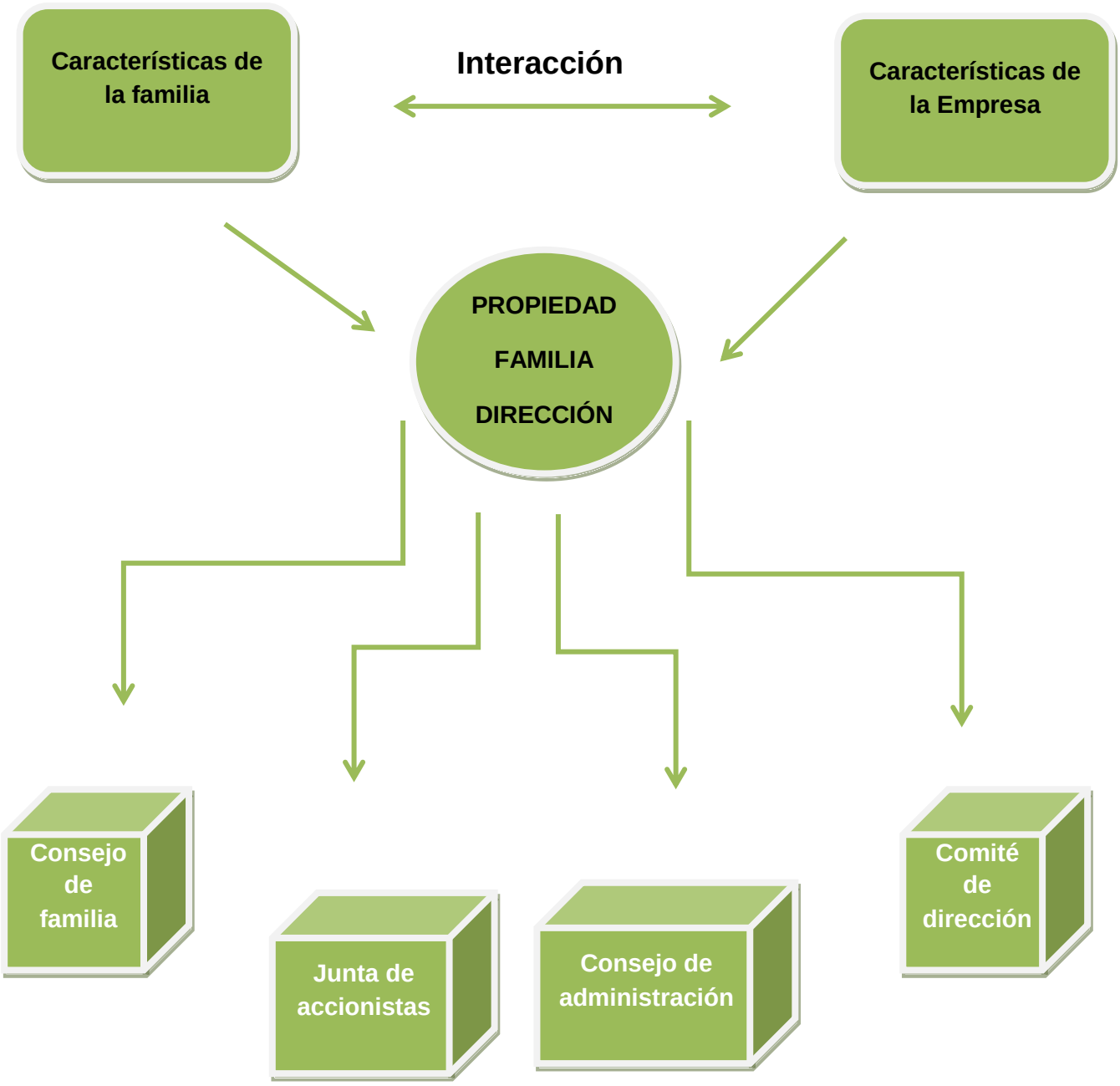


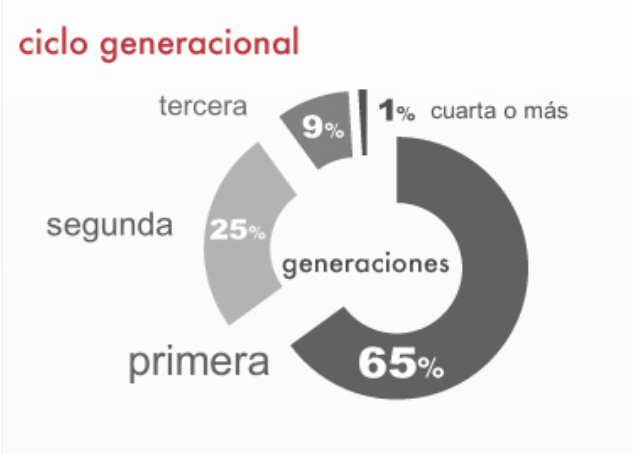
Gráfico Gobierno de empresa familiar

Fuente: Fundamentos en la dirección de la empresa familiar

6. SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las mayores preocupaciones que tiene todo fundador de una empresa familiar es saber cómo afectará el cambio generacional al fruto de su trabajo, la manera en la cual se realizará la sucesión y la continuidad de su empresa, ya que según el Instituto de Empresa Familiar en España tan solo el 65% de las empresas familiares pasa de primera a segunda generación, el 25% de segunda a tercera, el 9% de tercera a cuarta y tan solo el 1% de las EF llega a cuarta o más generación. Por ese motivo a continuación se analizarán dichos aspectos para el caso que nos ocupa.

Gráfico 6.1. Ciclo generacional de las EF.



Fuente: Instituto de Empresa Familiar

6.1 EL PROCESO DE SUCESIÓN

Según Goldberg (1996), Handler (1989) y Longernecker y Schoen (1978) el proceso de la sucesión de una empresa familiar tiene su origen mucho antes de que los futuros herederos de la misma ingresen en la compañía y finaliza con las consecuencias que de esta misma se derivan. En cambio, otros autores como Gersick, 1999, aplican un modelo más detallado y profundo del proceso en el que desarrollan aspectos como por qué se precipita la sucesión, que alternativas podemos encontrar ante esta sucesión o cual es el compromiso de los cambios establecidos.

Según Pérez y otros (2013), el periodo mientras la empresa realiza la sucesión es un tiempo de incertidumbre empresarial ya que el futuro de la empresa está marcado por la estrecha relación que existe entre la empresa y la familia, por este motivo las modificaciones implantadas en la empresa se producen en los tres ámbitos de la misma, gobierno, gestión y familia. Como es un proceso que sucede tarde o temprano, no debería cogerles de sorpresa esta incertidumbre, por lo que para que no suceda esto deben ir planificando el proceso sucesorio desde antes que suceda por el bien de la empresa reduciendo el impacto de la sucesión sobre la empresa.

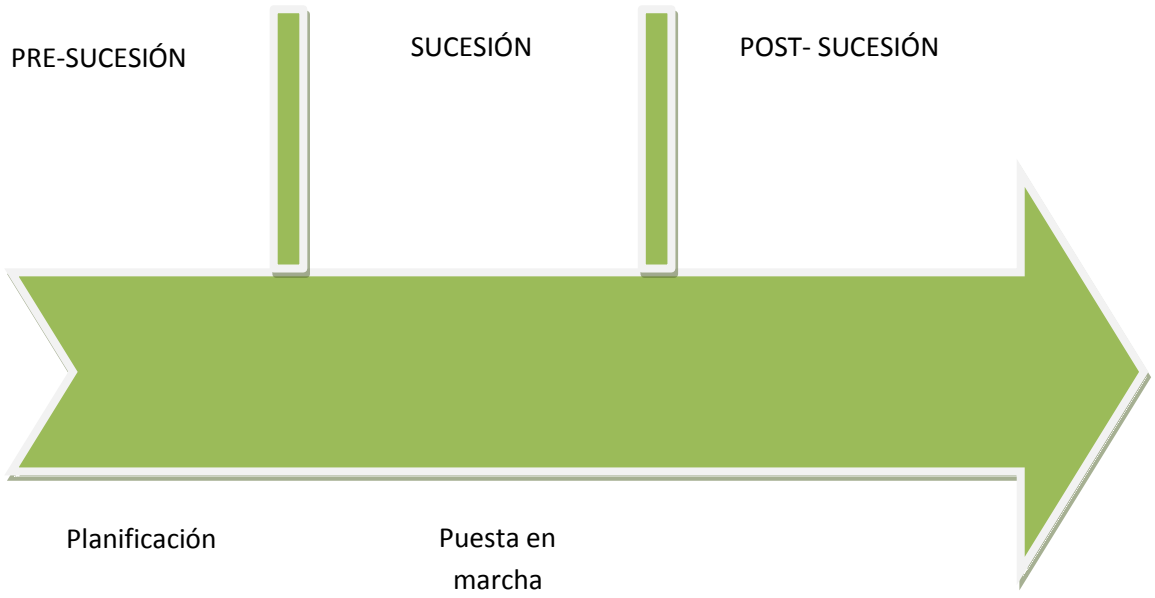
El proceso de la sucesión consta de varias etapas. La primera de ellas es la llamada “pre-sucesión”, la cual es primordial en todo proceso sucesorio ya que se establecen los mecanismos internos tanto familiares como empresariales de la empresa para realizar dicho proceso sucesorio.

Pero la realidad de las empresas españolas es muy diferente a la teoría ya que según una encuesta realizada por Rodrigo Basco, profesor de la universidad Complutense de Madrid en 2005, apenas un 14% de las empresas familiares encuestadas en realizan una planificación formal de cómo será su proceso de sucesión y según un Arantxa Tobaruela, especialista en empresa familiar y asociada del despacho de abogados Garrigues explicaba para la fuente el economista.com que "solo un 20% de las compañías firma un protocolo" lo que nos resulta muy contradictorio según lo visto anteriormente. Estos mismos especialistas aseguraban para el economista que el 50% de las empresas familiares en España no prepara nada y que ocho de cada diez empresas tampoco realiza ni el protocolo familiar lo que nos parece sorprendente dada la importancia que aparentemente se le aplica a la sucesión en las empresas familiares.

La segunda etapa del proceso sucesorio tiene como característica fundamental los cambios producidos en la empresa por la trasmisión de la propiedad, en la forma que hay que reorganizar la estructura de empresa, el gobierno de la empresa, en la dirección y en la familia. En este momento se debe de analizar la estrategia llevada a cabo durante la primera etapa, ya que se encuentra en un momento esencial para la empresa y su supervivencia a largo plazo.

Y finalmente la tercera etapa, denominada "post-sucesión" está caracterizada por el periodo en el que asientan todos los cambios producidos en la organización. En esta misma etapa también se debe asignar un puesto en la empresa a todas aquellas personas que han sido excluidas del proceso sucesorio para que tengan bien definido su papel en la organización.

Gráfico 6.1. Modos de internacionalización de las empresas.



Fuente: Pérez Rodríguez y otros (2013)

Las dos empresas estudiadas, Serafina y El Macho son diferentes entre sí como se verá a continuación. Por una parte se encuentra Serafina, que cuenta con un protocolo a seguir en el momento que se produzca la sucesión de la empresa, y que ya a día de hoy tienen en marcha.

En Serafina trabajan desde hace tiempo en el proceso de sucesión para poder minimizar el impacto dentro de la empresa de estos cambios, una forma de llevarlo a cabo es mediante la introducción de los hijos de los hermanos Gómez Diego a la empresa para aprender tanto el funcionamiento interno de la empresa como sus costumbres y tradiciones a la hora de elaborar sus productos.

Nuria Gómez Rivero trabaja en la calidad y seguridad alimentaria de los productos de la empresa, Patricia Gómez Rodríguez es la encargada de las exportaciones de la empresa, Jesús Gómez Fernández es el encargado del marketing de la empresa y finalmente, Adolfo Gómez Rivero es el encargado de la producción de la empresa.

Por otro lado, El Macho no cuenta con ningún tipo de estructura o pautas a seguir para la realización del proceso sucesorio y hasta el momento, que se encuentra en tercera generación, han podido efectuar el cambio generacional con éxito.

Además a la hora de llevar a cabo el proceso de la sucesión existen una serie de factores importantes que afectan a dicho proceso (Pérez Rodríguez y otros, 2013). El primero de ellos son los aspectos personales de los participantes de la sucesión. El segundo son las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia y la empresa. El tercero, los aspectos empresariales, y finalmente los aspectos externos.

A continuación se aplicará la teoría únicamente al caso de la empresa Serafina ya que el Macho no cuenta con ningún proceso establecido para la sucesión.

Respecto a los aspectos personales de los participantes de la sucesión: el predecesor y el sucesor, destacar que se refiere a la parte humana de la sucesión, las cuestiones personales de los integrantes.

La forma de liderazgo de los predecesores de Serafina es un aspecto relevante en el proceso de la sucesión, ya que es importante la capacidad que tiene el predecesor para delegar responsabilidades sobre el resto de individuos de la empresa, “tener confianza en terceros y saber comunicar” (Barach y Ganitsky, 1995; Cabrera Suarez y García Falcon, 2000).

En este primer aspecto autores como García Álvarez y López Sintas (2001) distinguen entre a) empresas con tradición familiar, muy influenciadas por las costumbres familiares; b) empresas de fundadores artífices, en las cuales los valores del grupo como familia son lo más importante; c) empresas de fundadores estrategas, que son empresas en las cuales el objetivo es la autorrealización como persona más que familiar y d) empresas de fundadores inventores, en las cuales la empresa es un medio de vida familiar. Por lo que se refiere al caso concreto de Serafina, habida cuenta de la información disponible, parece claro que se trata de una empresa de tradición familiar.

Las “*expectativas y el compromiso del predecesor”* es otro aspecto que afecta a la sucesión de las EF, ya que en multitud de ocasiones son los propios predecesores los que ocasionan más trabas al proceso sucesorio, ya que piensan que después de dejar de formar parte de la empresa, “ya no sirven para nada” y según Lansberg (1988) y Kets (1993) lo asocian a la muerte. Además tienen otros motivos como el temor a perder estatus social, perder patrimonio o que la empresa se hunda tras su marcha.

Por este motivo es adecuado que además de que Serafina ponga a cargo de la empresa a sus próximos sucesores, sigan los actuales representantes formando parte de la compañía, apoyando en la toma de decisiones. Así de esta manera los predecesores no se verán excluidos de su empresa.

Según Stavrou (1999) existen cuatro factores que mejoran las intenciones de los herederos para su incorporación en el negocio familiar: "la existencia de un plan para expandir la empresa", "tener el control de las operaciones de la empresa", "ayudar a la familia a prosperar en el negocio familiar" y "ser algún día sus propios jefes". Pero este mismo autor también cita algunas desventajas de los sucesores a incorporarse a la empresa como por ejemplo, "descubrir sus propios intereses", "la búsqueda de una carrera diferente a la que se le presenta" o "encontrar su propia identidad". Además, los representantes de Serafina deben tener en cuenta a la hora de realizar su proceso sucesorio, el "compromiso del sucesor". Según Chrisman, Chua y Sharma (1998) el compromiso del sucesor es la voluntad de este para hacerse cargo de la empresa, ya que para el éxito de la sucesión es necesario que el futuro sucesor esté implicado con el negocio familiar. Según Barach y Ganitsky (1995) *"el compromiso con la EF será más fuerte cuando estos deseen unirse al proyecto"*

Por estos motivos, los herederos de los hermanos Gómez Diego tienen un gran compromiso con la empresa, ya que además cuentan con una gran visión de futuro para la compañía y para ellos mismos como responsables de la misma.

Finalmente otro de los aspectos que las empresas familiares deben tener en cuenta, en Serafina es "*las capacidades y atributos del sucesor".*

Chrisman, Chua y Sharma (1998) valoran los atributos más importantes para las empresas familiares a la hora de seleccionar a su futuro sucesor, el nuevo líder de la compañía. Estos atributos son los siguientes*:*

- *"Relaciones personales entre el sucesor y el sucedido"*
- *"Relaciones con otros miembros familiares"*
- *"Orden familiar"*
- *"Competencias"*
- *"Rasgos familiares"*
- *Y finalmente, "La participación actual en la EF"*

Estos son los aspectos que ha estudiado Serafina sobre la incorporación en un futuro de sus sucesores, entre ellos, Nuria Gómez Rivero la cual se tomará como ejemplo. Nuria es hija de Adolfo, uno de los directivos de la empresa por lo que la relación personal es muy buena, tanto con su padre como con sus tíos, dueños y directores de la empresa, su hermano o sus primos, lo cuales forman todos parte de la empresa.

Además, Nuria es una persona con grandes competencias, ya que cuenta con una formación adecuada para gestionar la empresa, ya que es licenciada en derecho, apoyado en los conocimientos sobre gestión adquiridos por sus familiares en la misma. Además, Nuria a día de hoy ya forma parte de la empresa por lo que tiene un alto grado de compromiso con ésta.

Según un estudio realizado por Basco (2005), en 732 Pymes familiares, concluyó que los aspectos más importantes de los sucesores para las empresas son el compromiso con la empresa, la integridad del sucesor y la capacidad para emprender entre otras.

El segundo factor importante son las relaciones interpersonales. En este aspecto, la relación tanto entre padres e hijos como entre hermanos y otros familiares pertenecientes a la empresa es intachable, ya que trabajan todos día a día juntos para

guiar el éxito de la empresa. Estas relaciones entre los familiares de Serafina están basadas en el respeto y entendimiento, las cuales son la base para el éxito de la empresa. Según Davis y Tagiuri (1989) existen tres etapas en la evolución de las relaciones entre padres e hijos. “cuando el padre está entre los 41 y 50 años y el hijo entre los 17 y 22 años” la cual suele ser una época problemática, “cuando el padre está entre los 51 y 60 años y el hijo entre los 23 y 33 años”, la cual suele ser una época tranquila, y finalmente “cuando el padre está entre los 61 y 70 años y el hijo entre los 34 y 40 años”, la cual vuelve a ser una época las problemática por el ciclo vital de las personas.

En este caso Serafina se encuentra en la segunda etapa, ya que los herederos se encuentran aproximadamente entre los 41 y 50 años y los sucesores entre los 23 y 33 años, la cual es una época de estabilidad.

El tercer aspecto que afecta a la sucesión de las EF se denomina aspectos empresariales, como la edad y el tamaño de la empresa o la cultura de la misma de los cuales ya se ha hecho mención con anterioridad.

Finalmente, el último factor que afecta a la sucesión de las empresas familiares son los aspectos externos, que son aquellos factores que influyen directa o indirectamente en dicho proceso. Son factores como el entorno social y cultural ya que una de las funciones sociales de las empresas familiares suele estar ligada a la creación de empleo. Por este motivo, la sucesión tiene cierta importancia mediática y social. Además, los clientes y proveedores de la empresa familiar también tienen un papel importante ya que se suelen oponer a la retirada del predecesor, porque es su principal contacto en la empresa. Por lo tanto, el proceso sucesorio no es solo un proceso interno, sino que también influyen terceros.

A modo de conclusión de este apartado, Serafina es una empresa que ha estudiado la mejor manera de gestionar la sucesión en su empresa para causar el menor impacto en el momento en que esta se produzca. Además, los actuales responsables de la empresa ya delegan responsabilidades sobre los herederos para ir mejorando sus dotes de liderazgo a la vez que aprenden a gestionar la empresa y el verdadero funcionamiento de la misma en el día a día.

7. INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Root (1994) definió la internacionalización como "aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales". Una de las principales causas que hoy en día llevan a las empresas familiares a internacionalizarse, es el proceso de globalización de los mercados que lleva *a* las empresas a redefinir sus intereses y su identidad (Castells, 1996).

Este proceso cuenta con una serie de repercusiones para las empresas, tanto positivas, como el acceso a nuevos clientes, proveedores, o la posibilidad de realizar una deslocalización de la empresa, como negativas, la entrada de nuevos competidores al mercado.

No obstante, se conoce la aversión de la mayoría de las empresas familiares a internacionalizarse debido principalmente a la naturaleza de éstas, y al deseo de los familiares de la empresa a mantener el control de la misma ya que con este proceso el objetivo, la cultura, la estrategia y la estructura de la empresa podrían verse afectados. (Gallo y Sveen, 1991; Fernández y Nieto, 2005).En el estudio realizado por Fernandez y Nieto (2001) sobre la internacionalización de las pequeñas empresas en el cual tomaban una muestra de 10.000 PYMES españolas, confirman que "existe una relación negativa entre propiedad familiar e internacionalización".

Además, dicho proceso de internacionalización no es un proceso sencillo, sino que es muy complejo, y en muchas ocasiones las empresas no cuentan con la suficiente información (Fernández Pérez, P y Puig, N (2009)) por lo que es un proceso muy arriesgado para las empresas, y volvemos al temor de los responsables de perder el control de la empresa, y por estos motivos según Gómez – Mejía et al. (2010) las empresas familiares apenas se internacionalizan. Otra causa de la escasez de empresas que deciden internacionalizarse es la falta de financiación, las EF podrían tener una fuente de financiación en los mercados de capitales, pero reiterando lo anterior, las empresas familiares no quieren la entrada de nuevos socios no familiares en la misma que generen la pérdida de control de ésta (Hutchinson, 1995; Gómez-Mejía et al., 2010), además de la capacidad de dirección de la empresa y de las barreras de entrada que existan en el nuevo país.

Pero que las EF apenas estén internacionalizadas no significa que sea un proceso negativo para este tipo de empresas, sino que según Kontinen y Ojala (2011) las empresas familiares a causa de su generalmente reducido tamaño y flexibilidad pueden responder rápidamente a las nuevas oportunidades de mercados internacionales, además estas suelen ser más cautas a la hora de internacionalizarse que las no familiares por lo que es una buena estrategia a largo plazo. Para llevar a cabo la internacionalización, las empresas familiares deben eliminar el máximo riesgo posible, y por este motivo según Davis y Harverstone (2000) las EF deben de seleccionar los mercados en los que van a introducirse, eligiendo aquellos con características como la reducida distancia física, la cultura, el idioma, los hábitos o los valores del país donde pretenden introducirse.

Debido a la crisis internacional que estamos viviendo en la actualidad, el principal objetivo con el que cuentan hoy en día la mayoría de las empresas es la supervivencia. A causa de esto, según (Donckels y Lambrecht (1999) muchas empresas están viendo ya la internacionalización no como un proceso de expansión de su negocio, sino como una manera de supervivencia a largo plazo.

Existen varias vías de internacionalizarse una empresa familiar tanto internas como externas. La primera de las vías es mediante la entrada de nuevas generaciones a la dirección. Otra vía, es según Welch, (1992), Kohn (1997) y Keeble et al. (1998) obtenerla mediante medios externos, realizando alianzas estratégicas con empresas

del país de destino. Y finalmente la última vía de conseguir una empresa familiar su internacionalización es mediante la entrada de nuevas empresas en su capital, aunque como ya hemos mencionado con anterioridad esta vía no suele ser la elegida, dada la pérdida de control que ocasiona la entrada de accionistas ajenos a la familia.
Asimismo, respecto a las empresas que se están analizando, destaca que Casa El Macho se encuentra en un grupo de EF que aún no cuentan con un proceso de internacionalización. Sin embargo, Serafina es una empresa que a pesar de no encontrarse físicamente en otros países, ha comenzado su proceso de internacionalización mediante la exportación de productos a otros países como Italia, Alemania, Francia, Bélgica o Inglaterra.

Según Jarillo (1991) existen varias etapas durante el proceso de internacionalización de una EF. La exportación ocasional, la exportación regular, exportación indirecta y directa, filiales, subsidiarias de producción, y licitaciones internacionales. En este caso, el estudio se centra en la empresa Serafina, ya que Casa El Macho como se ha mencionado no está internacionalizada por el momento, y en la primera de las etapas, la exportación ocasional, que es una forma de ir adentrándose en los mercados internacionales. Serafina, es una empresa que realiza exportaciones puntuales a los países citados anteriormente, y siempre bajo pedido, ya que el sobao pasiego es un producto con una vida útil corta y sino la empresa correría el riesgo de la merma de sus productos.

Cabe destacar respecto a Serafina, su intento por exportar sobaos pasiegos a china.
En la página oficial de la empresa se recoge una noticia cuyo título aporta mucha información sobre la internacionalización de la empresa, *"El sobao pasiego causa furor en China".* El proceso de internacionalización de serafina en China no ha sido un proceso simple y sencillo por multitud de razones. Entre ellas destaca que el país asiático cuenta con un tipo de gobierno comunista, por lo que las empresas no pueden negociar solas, los representantes políticos de los dos países juegan un importante papel en la toma de decisiones empresariales. Concretamente, la empresa pública cántabra SODERCAN tuvo un papel importantísimo en el proceso de internacionalización de productos cántabros como el agua de solares, las anchoas cántabras o el sobao pasiego.

Uno de los problemas a los que se enfrentó la empresa cántabra Serafina a la hora de exportar sus productos fue el tema del transporte, ya que transportar sus productos a China requería un tiempo de sesenta días y la caducidad de los sobaos es de 90 días, por lo que la empresa tendría que optar por otras vías como la joint venture fabricando el sobao en el propio país eliminando el problema del transporte y su caducidad.

La principal cadena de supermercados en Hong Kong llegó a un acuerdo con Serafina para promocionar sus productos entre los chinos, aunque hay que destacar que el sobao promocionado en china no es exactamente igual al ofertado en España ya que esta industria no está extremadamente desarrollada en china, así que la empresa decidió fabricarlos un poco menos dulces.

Finalmente el acuerdo para exportar la empresa cántabra sus productos al país asiático no se realizó, debido a la existencia de multitud de trabas para la entrada de empresas extranjeras en su mercado. Además, existía también el problema del trasporte ya que el sobao es un producto con una vida útil muy corta, y si Serafina utiliza las denominadas joint ventures perdería control de la empresa.

La otra empresa, El Macho no cuenta con ningún proceso de internacionalización, por el momento solo venden sus productos nacionalmente a través de su tienda principal situada en Selaya (Cantabria), en los establecimientos del grupo Uvesco o mediante la sección el *"gourmet"* en los centros comerciales de El Corte Ingles. A pesar de no contar por el momento con la venta de sus productos internacionalmente, la empresa seguramente en un futuro pueda ofertar sus sobaos a otros países dado el éxito de sus sobaos en España.

8. CONCLUSIONES

En este último apartado del estudio comparativo se plasmarán las conclusiones obtenidas después de haber analizado en profundidad dos empresas de éxito cántabras como son El Macho y Serafina. Además se tratará de aportar ideas acerca de aquellos aspectos que sean los puntos débiles de las empresas con el objeto de que puedan ser mejorados en un futuro cercano para mantener y superar el éxito logrado hasta el momento.

En primer lugar, cabe destacar que Serafina es una empresa que cuenta con una mejor estructura organizativa que su competidora El Macho. Esto puede justificarse por el volumen de ventas y número de empleados que se recogen en la base de datos SABI. Por una parte 7.400.000 € y 54 empleados Serafina y 3.000.000 € y 16 empleados El Macho. Asimismo, se pudo contrastar que El Macho, según Fernando Fernández García, uno de los directores de la empresa no dispone de ningún tipo de organigrama establecido dentro de la compañía.

En segundo lugar, respecto a las diferentes tipologías de EF que existen y a sus características es necesario mencionar lo siguiente. Tanto Serafina como El Macho siguen una estructura jurídica de Sociedad Limitada "SL", ambas están situadas en la región de Cantabria.

Ahora bien, las diferencias entre estas dos empresas del sector alimenticio radican en el tamaño de las mismas, ya que Serafina cuenta con un tamaño medio y El Macho es una empresa pequeña en la que prácticamente todos sus empleados son miembros de la familia.

Otra de las diferencias que se aprecian es el grado generacional ya que Serafina se encuentra en cuarta generación mientras que El Macho está en tercera generación.

Y finalmente las diferencias más destacadas en función de la tipología de empresa familiar se encuentran en el nexo de unión entre la empresa y la familia y en el estilo de dirección que llevan a cabo cada una de ellas. Serafina es una empresa de trabajo familiar y de dirección familiar cuyo estilo de dirección esta guiado por criterios tanto empresariales como familiares, mientras que El Macho es una empresa de trabajo familiar que sigue criterios familiares a la hora ser dirigida.

Estas diferencias podrían estar marcadas por el tamaño de la empresa, ya que Serafina tiene que ser una empresa mucho más estructurada con unos proyectos claros donde cada miembro conozca bien su papel, mientras que en El Macho, a pesar

de que también deberían seguir los mismos criterios que Serafina, al ser una empresa mucho más pequeña no está tan estructurada.

En tercer lugar, destacar el equilibrio de las dos empresas entre el sistema familia y el sistema empresa, ya que ambas empresas se encuentran en la intersección de los tres círculos. Esto es debido a que la propiedad, gestión y familia se encuentran totalmente en manos de la familia.

Además, como debilidad a tener en cuenta de El Macho resalta que no sigue ningún tipo de organización formal a la hora de realizar las tareas en la empresa, por lo que tampoco utilizan ningún órgano de gobierno para solventar los problemas que afectan a la compañía, más allá de la reunión familiar, ya que es una forma sencilla de llevarlo a cabo por el hecho de que todos trabajan en el mismo lugar geográfico. Sin embargo, Serafina es una empresa internacional que cuenta con una mejor estructura empresarial, que utiliza el consejo de familia para resolver los problemas que afectan a la compañía, ya que todos los propietarios, administradores y gerentes de la empresa son las mismas personas, los hijos de Serafina Diego, José Luis, Adolfo y Jesús.

En cuarto lugar, respecto al proceso de sucesión, ambas empresas estudiadas difieren de manera notable. Por una parte, la empresa cántabra serafina cuenta con un protocolo a seguir para su proceso de sucesión ya que, Nuria, será una de las próximas responsables de la compañía alimentaria junto con el resto de hijos de los demás directivos de la empresa. Por su parte, El Macho, no sigue ningún tipo de protocolo para realizar la sucesión el día de mañana. Este hecho puede ser perjudicial para la empresa cuando el número de generaciones y empelados que trabaje en la misma sea elevado y se haga inmanejable una sucesión sin pautas a seguir.

Para finalizar, por lo que se refiere al proceso de internacionalización de las empresas, Serafina, es una compañía con ansias de expansión y que cuenta ya con un proceso de internacionalización mediante las exportaciones a otros países, con personal dedicado a estudiar nuevos mercados y ponerse en contacto con los responsables diligentes en cada caso para que este proceso se pueda llevar a cabo. Una empresa que intentó comercializar sus productos en el continente asiático y que no pudo llevarlo a cabo por trabas gubernamentales de este país a nuevas empresas extranjeras. Por otro lado, El Macho, es una pequeña empresa familiar que aún no cuenta con ningún proceso de internacionalización. Una empresa que cuenta con un gran éxito en la región de Cantabria, y que por el momento tan solo oferta sus productos a nivel nacional a través de su tienda en la localidad cántabra de Selaya y mediante la sección del gourmet en los centros comerciales El Corte Ingles.

9. AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la información suministrada por Nuria Gómez Rivero (Serafina) y a Fernando Fernández García (El Macho) a los que agradezco enormemente su ayuda y su tiempo.

10. BIBLIOGRAFÍA

Barach, J.: Ganitsky, J. (1995) <<Succession in family business>>, family business review, vol. 8, nº 2, pp. 131-151.

Basco, Rodrigo Juan Tadeo (2005) *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad.* [Tesis Doctoral]

URL Oficial: http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t28618.pdf

Cabrera Suárez, K.: García-Falcón, J. (2000): <<Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar>>, cuadernos de economía y dirección de empresa, pp. 187-209.

Castells, M. (1996): *The Information Age: Economy, Society and Culture,* Malden, Mass.

Chrisman, James J. and Chua, Jess H. and Sharma (1998), Pramodita, Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study .Family Business Review, Vol. 11, Issue 1, pp. 19-34, 1998. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1948967 or http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x

Davis, J.A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. Family Business Review, 2(1), 47-74.

Davis D. y Harverstone,P. (2000): Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement among entrepreneurled family business. *Family Business Review*, vol. 13, pp. 117-120.

Donckels, R y Lambrecht, J. (1999): The re-emergent of family-based enterprises in east central Europe: What can be learned from family business research in western world? *Family Business Review*, vol.12, pp. 171-188.

Pérez Rodríguez. Mª José Basco. Rodrigo García Tenorio Ronda Jesús. Jesús Giménez Sánchez. Isabel Sánchez Quirós. (2013)Fundamentos en la dirección de la Empresa Familiar. Emprendedor, empresa y familia.. Editorial Paraninfo.

Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n. 22; pp. 107-126.

Fernandez Pérez, P y Puig, N. (2009, en prensa): «Global Lobbies for a Global Economy: The Creation of the Spanish Institute of Family Firms in International Perspective», *Business History,* volumen 52, número 4.

Gallo, M.A y Sveen, J (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, vol. 4, pp.181-190.

Garcia Álvarez, E.: López – Sintas, J. (2001) : <<A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity>>, family business review, vol. 14, nº 3pp. 209-230.

Gascó, C.; Segurado, J.; Quintana, J. (2005) <<Buen gobierno en la Empresa Familiar>>, documento 120, instituto de la empresa familiar.

Goldberg, S (1996) : <<Research note: Effective successors in family-owned business: significant Element>>, Family business Review, Vol. 9, nº 2, pp. 185-197.

Gomez-Mejia, L.R.: Makri, M y Larraza- Quintana, M. (2010): Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, vol. 47, pp. 223-252.

Handler, W (1989): Managing the family firm succession process: the next-generation family member`s experience, UNI dissertation services.

http://www.sobaosserafina.es/

http://www.casaelmacho.com/

http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html

http://www.nuestrofolleto.es/sobaos-serafina/WebView/

http://www.territorioempresas.com/2012/10/15/el-dulce-exito-de-sobaos-serafina/

http://www.axesor.es/Informes-Empresas/132505/SOBAOS_SERAFINA_SOCIEDAD_LIMITADA.html

http://www.einforma.com/servlet/app/id_sess/0007153810400016078

Hutchinson, R W. (1995) «The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: Some exploratory issues» *Small Business Economics*, 7(3), pp. 231-239.

Jarillo, J. (1991). “Estrategia internacional”. España: McGraw-Hill

Keeble, D., Lawson, C., Smith, H., Moore,B. y Wilkinson,.F. (1998) “International processes, networking and Local embeddedness in technology-intensive small firms”. *Small Business Economics,* 11(4), pp. 327-342.

Kets de Vries, M. (1993): <<The Dynamics of family controlled firms: the good and the Bad News>>, organizational Dynamics, vol 21, nº 3, pp. 59-71.

Kontinen, T.;Ojala, A.(2011): International opportunity recognition among small and medium-sized family firms". *Journal of Small Business Managemen*t, vol. 49, pp.490–514.

Kohn, T. O. (1997) "Small firms as international players**".** *Small Business Economics,*

9(1), pp. 45-51.

Lansberg, I.: (1998): <<the succession conspiracy>>, family business Review, vol 1, nº 2, 119-143.

Lawrence, P., and Lorsch, J., "Differentiation and Integration in Complex Organizations" Administrative Science Quarterly 12, (1967), 1-30.

Longenecker, G.: Schoen, J. (1978) : <<Management succession in the familybussines>>, Journal of small Business Management, Vol. 16, nº 3.

Nieto, M. J. (2001) Tipos de Propiedad y Comportamiento Estratégico de la Empresa.

Tesis no publicada, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos

III de Madrid.

Neubauer, F. Y A. Lank (1999). La Empresa Familiar. Ediciones Deusto S.A.

España.

Root, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets.* Lexington Books, Nueva York.

Stavrou, E. (1999): <<Succession in family Businesses: Exploring the effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take over the Business>>, Journal of Small Business Management, Julio, pp.43-61.

Welch, L. S.(1992) "The use of alliances by small firms in achieving internationalization". *Scandinavian International Business,* 1(2), pp. 21-37.

Zulima Fernández y María Jesús Nieto (2002). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. Documentos de trabajo. Universidad Carlos III de Madrid.