



# REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

## *Artículos*

---

- Maribel Rodríguez Zapatero y Magdalena Rodríguez Jiménez / Family Business Values: analysis of its influence on family members behavior 7
- Antonio José Carrasco Hernández, Ángel Olaz Capitán y Pilar Ortiz García / El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar. 17
- Fanny Janeth Muñoz-Salgado, Rosa Maria Nava-Rogel y Jorge Antonio Rangel Magdaleno / Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares. 29
- Juan Soriano Llobera, Alfonso Cebrián Díaz y Francisco Javier Maqueda Lafuente / Empresas familiares en Cataluña: la importancia del protocolo 43
- Jorge de Nadal Bresca / Análisis del comportamiento de las empresas familiares y no familiares del IBEX 35 53

## *Comentario invitado*

---

- Alfonso A. Rojo Ramírez / Comentario sobre el III International Symposium Company Valuation and Family Business 71

Vol. 3, No.2, DICIEMBRE 2013



---

## REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

---

Edita: Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga, Málaga (España).

[www.catedradeempresafamiliar.uma.es](http://www.catedradeempresafamiliar.uma.es)

### Contacto

[revistadeempresafamiliar@uma.es](mailto:revistadeempresafamiliar@uma.es)

Departamento de Economía y Administración de Empresas

Fac. de CC. Económicas y Empresariales. Dpcho. 4409.

C/ El Ejido, 7, 29071, Málaga (España)

### Edición semestral

La Revista de Empresa Familiar edita dos números al año, en Mayo y en Noviembre. La revista no se identifica necesariamente en los juicios y opiniones de sus colaboradores a quienes corresponde en exclusiva la responsabilidad de los mismos.

Todos los artículos de esta revista son originales e inéditos y han sido sometidos a valoración realizada por expertos externos a la entidad editora de la revista y a su consejo de redacción

Prohibida la reproducción total o parcial, del contenido de esta revista sin citar su procedencia.

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

ISSN: 2174-2529

Depósito Legal: MA920-2011

### Revista de Empresa Familiar en versión electrónica

La revista científica Revista de Empresa Familiar se publica también en versión electrónica donde está accesible el contenido de todos los artículos.

[www.revistadeempresafamiliar.uma.es](http://www.revistadeempresafamiliar.uma.es)

# CONSEJO EDITORIAL / ADVISORY COUNCIL

## *Consejo Editorial de Honor / Honor Advisory Council*

---

### *Presidente de Honor*

*Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos*  
Presidente del Banco Santander

### *Presidentes*

*Adelaida de la Calle Martín*  
Universidad de Málaga

*José Antonio Cristóbal Álvaro*  
Director Santander  
Universidades Andalucía

*Jaime Gil Aluja*  
Real Academia de Ciencias  
Económicas y Financieras

*Francisca Parra Guerrero*  
Universidad de Málaga

### *Vicepresidentes*

*Juan Francisco Corona Ramón*  
Instituto de la Empresa Familiar

*José Ángel Narváez Bueno*  
Universidad de Málaga

*Víctor Fernando Muñoz  
Martínez*  
Universidad de Málaga

*Antonio G. Leal Millán*  
Universidad de Sevilla

*Carmen Barroso Castro*  
Universidad de Sevilla

*José Luis Galán González.*  
Universidad de Sevilla

*Mário Lino Barata Raposo*  
Universidad da Beira Interior

### *Vocales*

*Carlos A. Benavides Velasco*  
Universidad de Málaga

*Cristina Quintana García*  
Universidad de Málaga

*Mario Carranza García-Mier*  
Asociación Andaluza de la  
Empresa Familiar

## *Comité Editorial / Editorial Board*

---

### *Editor jefe / Editor in Chief*

*Vanesa F. Guzmán Parra*  
Universidad de Málaga

### *Editores asociados / Associate Editors*

*Fernando Casado Juan*  
Universidad de Barcelona

*Alfonso Cebrián Díaz*  
Universidad Politécnica de  
Catalunya

*Anna María Gil Lafuente*  
Universidad de Barcelona

*F. Javier Maqueda Lafuente*  
Universidad del País Vasco

*Antonio Navarro García*  
Universidad de Sevilla

*José Roberto Vila Oblitas*  
Universidad de Málaga

### *Secretarios / Secretaries*

*Aitor Maqueda Solorzano*  
Universidad Carlos III de Madrid

*Martyna Bryla*  
Universidad de Málaga

---

## *Comité Científico / Editorial Advisory Board*

---

- Isabel María Abad Guerrero*. Universidad de Málaga
- Pilar Alarcón Urbistondo*. Universidad de Málaga
- Benjamín del Alcazar Martínez*. Universidad de Málaga
- Ana Rosa del Águila Obra*. Universidad de Málaga
- Rodrigo Basco*. Universidad Complutense de Madrid
- Helena Maria Batista Alves*. Universidad da Beira Interior
- Patricia Benavides Velasco*. Universidad de Málaga
- Christian Berger Vachon*. Université Claude Bernard Lyon 1
- Guillermo Bermúdez González*. Universidad de Málaga
- María Katuska Cabrera Suárez*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- José Carlos Casillas Bueno*. Universidad de Sevilla
- Rodolfo Cremer Alarcón*. Universidad San Ignacio de Loyola (Perú)
- Carlos De las Heras Pedrosa*. Universidad de Málaga
- Julio Dieguez Soto*. Universidad de Málaga
- Ignacio Gallego Domínguez*. Universidad de Córdoba
- Yüksel Ekinici*. Oxford Brookes University
- Alejandro Escudero Yerro*. École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (Francia)
- Miguel Ángel Gallo*. IESE, Barcelona
- Jaime Gil Lafuente*. Universidad de Barcelona
- Eva María González Robles*. Universidad de Málaga
- María Jesús Hernández Ortiz*. Universidad de Jaén
- Juan Hernangómez Barahona*. Universidad de Valladolid
- Carmina Jambrino Maldonado*. Universidad de Málaga
- M<sup>a</sup> Concepción López Fernández*. Universidad de Cantabria
- Daniel Lorenzo Gómez*. Universidad de Cádiz
- Virginia Llorente Muñoz*. Universidad de Málaga
- Sara Llovera Laborda*. Universitat Politècnica de Catalunya
- Tomislav Mandakovic*. Andreas School of Business Barry University (Miami)
- João José de Matos Ferreira*. Universidad da Beira Interior
- Rocío Martínez Jiménez*. Universidad de Jaén
- Horacio Meléndez*. Universidad Católica de Argentina
- Ángel Luis Meroño Cerdán*. Universidad de Murcia
- Víctor Molero Ayala*. Universidad Complutense de Madrid
- Sebastián Molinillo Jiménez*. Universidad de Málaga
- María Jesús Moreno Domínguez*. Universidad de Huelva
- Fernando Olivares*. Universidad de Alicante.
- Antonio Padilla Meléndez*. Universidad de Málaga
- María José Pérez Rodríguez*. Universidad Complutense de Madrid
- Alfredo Rocafort Nicolau*. Universidad de Barcelona
- José Javier Rodríguez Alcaide*. Universidad de Córdoba
- Lázaro Rodríguez Ariza*. Universidad de Granada
- Alfonso A. Rojo Ramirez*. Universidad de Almería

*Juan Carlos Rubio Romero*. Universidad de  
Málaga

*Aurora Ruiz Rúa*. Inter-American Development  
Bank. Washington, D.C. USA

*Salvador Rus Rufino*. Universidad de León

*Juan Soriano Llobera*. Universitat Politècnica de  
Catalunya

*Jorge Talavera Traverso*. Universidad ESAN  
(Perú)

*Sergio Olavarrieta*. Escuela de Negocios.  
Universidad de Chile

*Adolfo Vázquez Sánchez*. Universidad de Sevilla

*Georgina Whyatt*. Oxford Brookes University

# ÍNDICE

---

## *Artículos*

*Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez / Family Business Values: analysis of its influence on family members' behavior .....7*

*Antonio José Carrasco Hernández, Ángel Olaz Capitán, Pilar Ortiz García / El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar ...17*

*Fanny Janeth Muñoz-Salgado, Rosa María Nava-Rogel, Jorge Antonio Rangel Magdaleno / Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares .....29*

*Juan Soriano Llobera, Alfonso Cebrián Díaz, Francisco Javier Maqueda Lafuente / Empresas familiares en Cataluña: la importancia del protocolo .....43*

*Jorge de Nadal Bresca/ Análisis del comportamiento de las empresas familiares y no familiares del IBEX 35 .....53*

*Alfonso A. Rojo Ramírez/ Comentario sobre el III International Symposium Company Valuation and Family Business .....71*

## NOTA DEL EDITOR

---

El equipo de dirección de la Revista de Empresa Familiar desea dar las gracias a la contribución de los distintos autores y revisores que son los que han hecho posible el avance de este proyecto.

Durante el año 2013 se ha recibido la aceptación para la indexación en dos nuevas bases de datos, EBSCO y PROQUEST, desde las cuales ya se puede acceder a los artículos de la revista.

La Revista de Empresa Familiar figura en las siguientes bases de datos (ordenadas según fecha de registro):

- PROQUEST
- EBSCO
- ECONLIT (American Economic Association)
- ISOC. Bases de datos Bibliográficas del CSIC
- Base de datos CSIC (Revistas de CC. Sociales y Humanidades)
- Latindex. Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
- DICE. Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas
- RESH Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades
- Miar. Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes
- Copernicus. Journals Master List
- PKP Public Knowledge Project
- E-journals list. Vrije Universiteit Brussel
- Electronic Journals Index. Dr. Martin Luther King, J.R. Library. San José State University
- Scholar Google
- DOAJ
- Cabells
- Dialnet

Bases de datos de bibliotecas:

- Rebiun. Red de Bibliotecas Universitarias
- Kun Shan University
- The New School libraries
- CYUT Library Database. Chao Yung University of Technology
- Ohsu Library

Queremos finalizar esta carta editorial dando las gracias a todas las personas e instituciones que, depositando su confianza en este proyecto, han hecho posible transformar esta idea en una realidad.

*Vanesa F. Guzmán Parra*  
Editora de la Revista de Empresa Familiar

## NORMAS ÉTICAS Y GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

---

Las normas éticas de la Revista de Empresa familiar están basadas en la guía propuesta por el Committee on Publication Ethics (COPE) para la publicación de artículos científicos (<http://publicationethics.org/>).

Con el envío de un manuscrito a la revista cada autor explícitamente da fe de que el documento cumple los estándares éticos para autores y coautores que comentamos a continuación.

Todos los autores que envían el manuscrito certifican que son autores del trabajo presentado y que éste es totalmente original, no existiendo plagio en ninguna parte del texto. El plagio está totalmente prohibido y en caso de ser detectado el artículo será eliminado o no publicado. Con la realización del envío a la revista los autores certifican que el artículo es original y que no infringe copyright alguno.

Con el envío los autores certificarán que el manuscrito no está publicado previamente ni está en proceso de posible publicación en alguna otra revista. Una vez aceptado para su publicación el trabajo, los autores garantizarán que no publicarán una investigación similar en otra revista.

Los autores deben especificar en su manuscrito cualquier financiación obtenida y si existe algún tipo de conflicto de intereses. La revista espera que los autores declaren cualquier asociación comercial que pueda suponer un conflicto de intereses en conexión con el artículo remitido y en caso de investigaciones financiadas que cuenten con permiso de publicación por parte de la institución que ha financiado la investigación.

Para evitar posibles conflictos de intereses la Revista de Empresa Familiar asegurará la confidencialidad de la identidad de autores y revisores a lo largo de todo el proceso de doble revisión ciega para su publicación y en adelante. En caso de detectarse el incumplimiento de alguna norma diríjase a la dirección de la revista ([vgp@uma.es](mailto:vgp@uma.es))

## Family Business Values: analysis of its influence on family members' behavior

### Los valores en la Empresa Familiar: análisis de su influencia en el comportamiento

Maribel Rodríguez Zapatero<sup>\*</sup> · Magdalena Rodríguez Jiménez<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa y Organización de Empresas, Universidad de Córdoba, Córdoba (Spain)*

<sup>b</sup>*Cátedra Prasa de Empresa Familiar, Universidad de Córdoba, Córdoba (Spain)*

---

#### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received 15-09-2012

Accepted 30-10-2012

*Keywords:*

Values

Behaviors;

Family business.

*JEL codes:*

M14

---

#### ABSTRACT

This research focuses on how values system of family business in Córdoba, moderates behavior within family business. 446 people belonging to 112 family firms answered a set of instrumental values and behaviors evaluated from one to five.

Results show significant correlations among variables that shape the values system as well as almost normal distribution for behaviors analyzed. The values system within a family firm act as a moderator of family business behavior. The instrumental values, guides needed for family firm survival, moderating behaviors are Ethic, cohesion and austerity. Ethic moderates communication and compromise. Cohesion affects confidence, acquiescence and cooperation meanwhile confidence and communication is moderated by austerity.

---

#### DATOS ARTÍCULO

*Historial:*

Recibido 15-09-2012

Aceptado 30-10-2012

*Palabras clave:*

Empresa familiar

Valores

Comportamientos

*Códigos JEL:*

M14

---

#### RESUMEN

El objetivo perseguido en este estudio es analizar de qué forma el sistema de valores de la familia empresaria condiciona o modera los comportamientos de sus miembros. A tal efecto se diseñó un cuestionario respondido por 446 miembros de 112 empresas familiares. Los resultados obtenidos muestran correlaciones significativas entre las variables moduladoras del sistema de valores y distribuciones normales en los comportamientos analizados. Los valores, necesarios para garantizar la supervivencia de la empresa familiar, que moderan los comportamientos son la ética, la cohesión y la austeridad encontrándose relaciones significativas entre ellos y los comportamientos analizados.

---

<sup>\*</sup>*Autor de contacto.*

*Correos electrónicos: es3rozai@uco.es, pu2rojim@uco.es*

## 1. Values within the Family Business

The family as an institution defines values, culture and ethic within it. This affirmation is shared by multiples authors having the family as the center of their investigations, Duh and Belak (2009). Following Bogod and Leach (2006) the family can be viewed as the dining room where the very first social reactions take place and therefore the confidence as well as the concept of family is built in this early stage. Even more, the family as a system establishes fundamental principles and core values reinforcing ethics and seeking long term survival (Belak, J. 2012).

The family business shows high level of compromise and moral behaviors, which can be explained by family social values. The family is the primary organization where rules are created and modify through generations (Euler, 2001). Family members, belonging to a same generation, share equal rules and values allowing the firm to take decision more rapidly (Pieper, T.M, 2010). This rapidness can be a competitive advantage for family business.

Fair Play produces compromise among family business members. Mutual transparency and honesty facilitate compromise and enable a transfer of energy and knowledge from individuals to the family firm. Cohesion within the family business has to do with the manner each member identifies him or herself with the family business project. As a member joins the family firm group his or her personal interests coincide with the family firms interests but as the family grows and new members join the group this interests coincidence undermines because of intrinsic motivations of each member (De Cremer and Van Dijk, 2002). Reach this point, it is important to distinguish between social cohesion and cohesion within procedures. The family can inject cohesion to the group although some members could not agree in cognitive decisions (what to do) or in procedures decisions (how to do) (Zaccaro y McCoy, 1998). Cohesion can be view in a family level or in a family business level, but normally families links are emotional meanwhile business links are financial. Emotional links are related to the satisfactions of security, affiliation and belonging needs while financial links have to do currency,

heritages and sharing profits. Success in family firms relies on the ethic compromise of its members, on fair play among family members and on cohesion.

The manner the value system is transmitted from one generation to the next one definitely affect ethic behaviors within the family firm. Not only founders affect entrepreneurial behaviors but also the family has a deep impact on them. (Steier, 2001) as well as on how the firm is organized, managed and transmitted (Hoffman and others, 2006).

Family business values have been deeply studied. Values within family business reinforce the family firm system, guide the decision process, enable compromise and align behaviors (Deal and Kennedy, 1982). These values can be transmitted in a formal way using family agreement (protocol), or informally by lead (Robertson, C.J., 2008). The existence of ethics values derives into good level of communication and confidence in family. Both, confidence and communication are crucial to generate effective coordination as well as strong links within the family firms that extend biologically talking (Bachman and Zaheer, 2006-2008)

Values can be classify into two categories; terminal values, which define desirable states or instrumental values which are ways to asses terminal values. Instrumental values are based on individual or group capacities and or competences (Hood, 2003). Terminal values are configured by tolerance, love, solidarity and forgiveness, which are the base for family business survival according to García –Marzá, D. 2005.

This research has focused on the way family business members share the same value system and if these values moderate or influence certain behaviors, conducts and attitudes. Conducts analyzed are opportunism and acquiescence. Communication and cooperation are conducts under study as confidence and compromise determine the set of attitudes analyzed. For instrumental values cohesion and austerity has been selected and ethic as well as fair play determine terminal values in this research. Firstly, this research paper explicit the moderator role of the instrumental values above

described on family business members behaviors. Secondly descriptive statistical information obtained from a questionnaire filled in by 446 individuals belonging to 112 family firms is presented. Thirdly linear regression as a method is selected to run an analysis on how certain instrumental values influence or moderate particular behaviors to last with a discussion of the results obtained.

### *1.1. Values as Behavior Moderators*

Tapies and Fernández (2010) typify values as moderators of family cohesion, as bases for family business sustainability as well as support for its own transmission to next generation in business. For these researchers, mentioned above, the values contributing to family cohesion are respect, loyalty, honesty and reputation. The premise in this research is that family cohesion influences communication and cooperation and therefore contributes to the family firm success. Following Tapies and Fernández the sustainability of a family firm relies on venture capacity, excellence, dedication, prudence and profitability. An effective governance of the firm and leading with transparency are conducts and behaviors that facilitate values transmission using valuable communication.

Values influence behaviors. Values are based on the sense of life individually perceived, and this sense of life influences attitudes, which determine a particular behavior that can be experimentally verify. Values are relatively stable during time. This perception is shown by Klein and Kellermans (2008) trying to interpret family firms behaviors motivate by non economic or financial issues. It is obvious how values are educational dependent, how values drives individual behavior and perceptions of an individual space or the own society (Rokeach, 1973). In our research this mentioned space is the family firm. The value system differs from one family firm to others. It also can differ among members belonging to the same family business.

Trust and communication are engines of intelligence relationship, with certain doses of motivation within the family business. Trust and communication are basic variables to achieve

success in family business protocol (Rodríguez Zapatero and others, 2010). High level of intelligence relationship can be used as a predictor of probability of reaching family agreement, clearly affecting the future of the family firm (Rodríguez Zapatero and others, 2011). Rodríguez Alcaide and others (2007) showed high correlation between shared values and mutual trust, between mutual trust and communication, cooperation and compromise. This research mentioned studied the level of positive correlation among shared values, compromise and cooperation but did not go through the manner or way in which shared values influence behaviors.

The main objective pursued is to corroborate if the value system hold by the family firm affects o influences behaviors and attitudes. The hypotheses to verify are as follow:

H1: Values as ethic, fair play, cohesion and austerity influence behaviors such as communication, compromise, cooperation and opportunism.

H2: Values as ethic, fair play, cohesion and austerity influence attitudes such as trust and acquiescence.

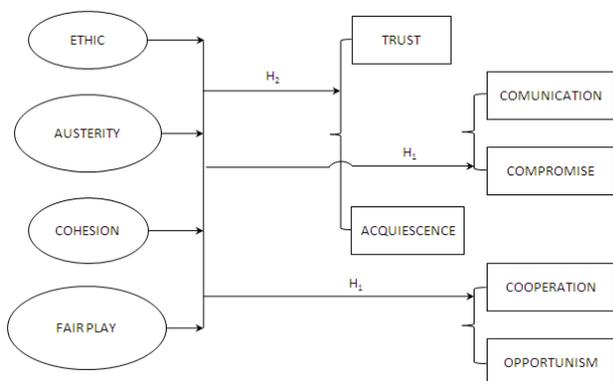
## **2. The model**

The values under study are ethic, fair play, cohesion and austerity. The premise is that these values are moderating certain behaviors and conducts defined as communication, trust, compromise, cooperation, acquiescence and opportunism. Our general hypothesis is that these four values positively influence trust and communication and therefore determine a cooperative compromise as well as the presence of acquiescence in decision process. These values also act as barriers for opportunism within family firm. The ethic in the family would generate a positive attitude towards fair play and therefore would increase individual satisfactions and build trust and compromise which would lead into mayor cooperation, improving the value of the family firm. Our conjecture is that ethic and fair play are intimately related. Our objective is to determine, as said before in this paper, if these values influence certain behavior shown by family

members. The designed paradigm is shown in figure 1.

**Figure 1**

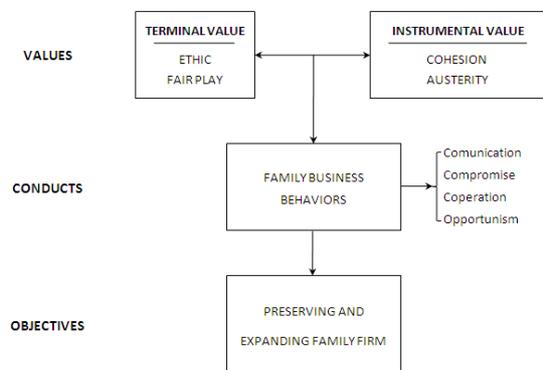
Relational paradigm among values, attitudes and behaviors.



Values that can be shared by family members are values that lead to family firm success. These values are ethic, which has been assessed using the following statement “*In order to achieve success in the family firm, each member has to be ethically compromised with business*”. Cohesion, being verify by the statement “*In order to expand and achieve success in our family firm we have to be cohesive*”. Fair play is confirmed by the statement “*In order to compromise ourselves to the family firm targets must exists fair play among us*”.

**Figure 2**

Relationship among values, conducts and objectives.



The statement “In order to expand and preserve the family firm we have to practice austerity” confirms austerity. All these values influence conducts, attitudes and behaviors of family business members. Our mental diagram is exhibited in figure 2.

**3. The sample**

The size of the sample is shaped by 446 people belonging to 112 family firms. These individuals were asked to fill in a questionnaire of 42 questions. When analyzing the sample by gender we encountered a mayor proportion of males 61% while female accounted for 39%. When describing the sample by generation running the business we found that 59% family firms were in foundation stage, 40% in sibling stage and just 1% was ran by the third generation which means that inference of results and conclusions must applied to first and second generation only.

The statistical analysis has been applied to each family firm (unit under analysis) using the average value for each variable under study because the aim of this research is to search for values within family firms that moderate, influence in a mayor or minor way, family members behaviors. It makes no sense to mix values and behaviors from different family businesses. Each variable has been evaluated using a five-point Likert Scale, being one totally agree and five totally disagree.

*Declared behaviors*

Communication, compromise, cooperation and opportunism form the behaviors under analysis. All the behaviors mentioned above have been studied by construct. Six statements form the communication construct. Six statements having to do with personal perceptions define the compromise construct. Cooperation is verified using a five statements construct while the opportunism construct stays for three pronouncements. All statements are evaluated from 1 to 5, being 1 totally agree and 5 totally disagree. These four constructs are shown in Appendix.

*Declared attitudes*

**Table 1**  
Descriptive statistics for variables under study.

	ETHIC	AUSTERITY	COHESION	FAIR PLAY	COMUNICACIÓN	OPPORTUNISM	COMPROMISE	TRUST	ACQUIESCENCE
Number observations	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Min	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,167	1,000	1,000	1,000
Max	3,500	4,667	3,667	2,667	4,917	5,000	2,833	4,167	4,500
Freq. Min	47	13	46	68	6	1	12	8	19
Freq. Max	1	1	1	1	1	5	1	1	1
Range	2,500	3,667	2,667	1,667	3,917	3,833	1,833	3,167	3,500
Median	1,250	2,000	1,275	1,000	2,214	3,713	1,527	1,810	1,667
Average	1,392	2,108	1,460	1,204	2,214	3,713	1,527	1,810	1,760
Variance	0,236	0,615	0,331	0,128	0,659	0,564	0,163	0,335	0,356
Standard Deviation	0,486	0,784	0,575	0,358	0,812	0,751	0,404	0,579	0,597

Mutual trust is analyzed using a three statements construct while acquiescence construct is explained by two statements. All the statements are valued from 1 to 5, being 1 totally agree and 5 totally disagree. (See Appendix)

## 4. Results

### 4.1 Descriptive Statistics

Descriptive statistics for terminal and instrumental values as well as attitudes, conducts and behaviors appear in table 1. As seen in the above table 1, frequency is very high for variables such as Ethic, cohesion, fair play and honesty, which clearly indicates the great adhesion of family business members to these values. The consistency of the constructs analyzed have been verify by alpha Cronbach calculations obtaining values higher than 0.75. All the variables were measured using a five-point Likert Scale. Each family firm has an average value for these variables. Average values close to one denote firm agreement with the values or behaviors under analysis. When it comes to analyses the results obtained for behaviors, the obtained ranking goes as follow: Cooperation (1.46), Compromise (1.53), Acquiescence (1.76), Trust (1.81), Communication (2.21), Nepotism (2.37) and Opportunism (3.71). The results were predictable as we have been able to corroborate by observation in many family business protocol processes advised in which most of the

time the level of communication within the family business was less than the level of trust shown by its members (Rodriguez Zapatero and others, 2010). The results obtained for the values under investigation indicate a solid and intense adhesion to these values by the family firms. The average punctuation obtained for each value under investigation is as follow: Fair Play (1.20), Honesty (1.24), Ethic (1.39), Cohesion (1.46) and Austerity (2.11). All the statements are closed to one except for the value Austerity.

### 4.2 Correlation Matrix

The correlation matrix for values, as seen in table 2 clearly indicates that in family firms there is a conjoint of instrumental values that configure a structure of values needed for family business sustainability. All the correlations are statistically significant ( $\alpha = 0.05$ ), except for the pair Honesty-Ethic (0.028).

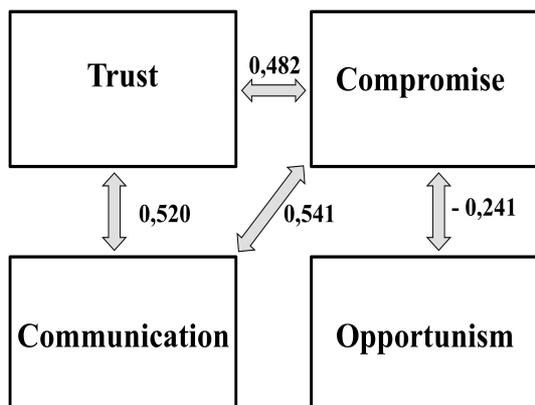
**Table 2**  
Values Correlation Matrix

VALUES	Ethic	Austerity	Cohesion	Fair Play	Honesty
Ethic	1	0.202	0.576	0.525	0.028
Austerity	0.202	1	0.286	0.196	0.229
Cohesion	0.576	0.286	1	0.699	0.223
Fair Play	0.525	0.196	0.699	1	0.108
Honesty	0.028	0.229	0.223	0.108	1

As it can be observed in the figure 3 the correlation coefficients are significant and positive except for the pair compromise-opportunism (-0.241), which was an expected result because the existence of opportunism derives in less compromise damaging it.

**Figure 3.**

Values correlation coefficients



Taking the main objective pursued, the hypotheses to verify were as follow:

H1: Values as ethic, fair play, cohesion and austerity influence behaviors such as communication, compromise, cooperation and opportunism.

H2: Values as ethic, fair play, cohesion and austerity influence attitudes such as trust and acquiescence.

*4.3 Regression analysis*

A regression analysis was conducted to verify our hypotheses. The results obtained show how trust and acquiescence are influenced by cohesion and austerity as it can be observed in the following expression:

Origin ordinates values represent the behaviors of family firm members without the influences of the value system. For each additional point in cohesion given by a family member a reduction in trust and acquiescence is registered. A maximum cohesion (1) will moderate trust in 0.33 while a minimum cohesion (5) undermines trust turning out with a

**Table 3**

Poner algo

TRUST = 0.9+0.330COHESION +0.277AUSTERITY

	Amount	Standard Deviation	t	Pr >  t
AUSTERITY	0,277	0,088	3,164	0,002
COHESION	0,330	0,088	3,774	0,000

ACQUIESCENCE=1.26+0.341COHESION

	Amount	Standard Deviation	t	Pr >  t
COHESION	0,329	0,090	3,638	0,000

COMMUNICATION=1.23+0.228ETHIC+0.205AUSTERITY

	Amount	Standard Deviation	t	Pr >  t
ETHIC	0,228	0,093	2,466	0,015
AUSTERITY	0,205	0,093	2,213	0,029

COMPROMISE=1.4+0.415ETHIC

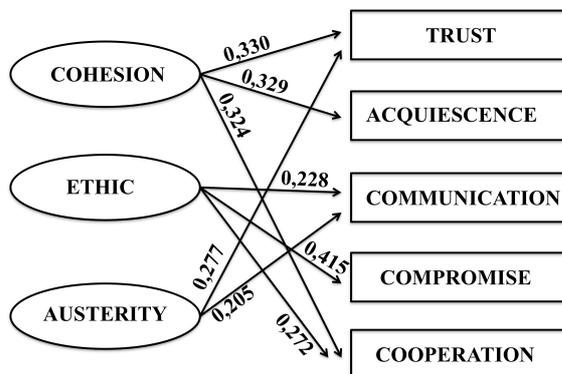
	Amount	Standard Deviation	t	Pr >  t
ETHIC	0,415	0,087	4,760	< 0,0001

COOPERATION=0.98+0.272ETHIC+0.324COHESION

	Amount	Standard Deviation	t	Pr >  t
ETHIC	0,272	0,100	2,721	0,008
COHESION	0,324	0,100	3,238	0,002

**Figure 4**

Regression analysis



value of 2.705.

The values cohesion, austerity, and ethic influence trust, acquiescence, communication, compromise and cooperation. The following figure 4 shows the values for the regression coefficients:

## 5. Discussion

This study tries to investigate the level in which family firms agree to certain statements that clearly influence the success for family business. When values are considered at an individual level, represent the moral of each member, but when these values are measured by groups stand for rules and habits acceptations of what can and cannot be done. The role play by the values has been deeply studied in different social disciplines (Rokeach, 1973).

Values influencing human behaviors have a complex structure. A value (Rokeach, 1973) is a permanent believe that specify if a behavior is or not admissible and therefore determine the individual personality and the practices in an organization. Nevertheless, an attitude is a mental state or a feeling related to something that is exteriorized with a behavior.

The values are a social abstract knowledge and guide our actions (Kahle, 1980). The values influence behaviors (Williams, 1979) and are guidelines to judge, prefer or choose certain behaviors. There are a lot of research papers

having to do with the manner values influence behavior, but not too much in family business field.

The hypotheses previously established have been partially corroborated. The terminal value fair play does not appear as a moderator of attitudes or behaviors. This situation could be explained by the high significant correlation fair play shows with ethic as a terminal value as well as the instrumental value cohesion. In addition, not all the values influence behaviors and attitudes.

Ethic and cohesion values needed to achieve sustainability and success in family firms, moderate and influence behaviors. Concretely the value ethic acts as a moderator of communication, compromise and cooperation meanwhile cohesion has a bigger influence in cooperation than ethic does. Trust in family firms is moderated by cohesion and austerity. It is obvious and logic to think that the greater cohesion within family firm the greater trust, but it is no that clear how austerity can influence trust. But, if we consider limited trust is easy to deduct how an austere way of life can generate trust in those family members observing it. Communication is moderated by ethic and austerity. Logically thinking the presence of ethic within the family business derives in a better communication, but is not as easy to observe for austerity. Reached this point it is useful to remember, in order to understand how austerity affects or influences communication, that communication and trust are strongly linked, and in this case, both variables are moderated by austerity (Correlation coefficient between trust and communication stands for 0.541).

The cooperation as a behavior in the family business is influenced by ethic and cohesion. Opportunism, as expected, does not appear in those family businesses that have declared a great level of adhesion to the values, in fact opportunism has a negative correlation with communication (-0.287), compromise (-0.241), trust (-0.196) and acquiescence (-0.262).

This investigation can be valuable for family business advisor trying to gain a better

comprehension of the relations that take place between behaviors and values within the family business as well as building a paradigm to seek for agreement or fragmentation within the family business.

## 6. Limitations

This investigation has some limitations. Due to sample size, extrapolation to Spanish family firms is not possible, nevertheless the sample is random and represents 1,5% out of the total population from Cordoba, Spain allowing an inference process of how certain values influence or moderate some behaviors shown by family members within the family firm. Even though no confirmatory analysis has been practiced, the sample size is enough to run certain statistical processes such as consistency of constructs, correlation analysis and regression. The results obtained can help family business advisor improving the understanding of the complex and sometimes diffused world of relationships within family businesses.

## 7. Conclusion

The study has partially corroborated how certain values moderates and influences some family members behaviors. Ethic, as a terminal value, moderates behaviors such as communication, compromise, cooperation, meanwhile the value fair play does not play any role in this moderating process. Cohesion, as an instrumental value, influences trust and communication as austerity does too. The high level of adhesion to values and the congruency of behaviors to the values under study are verified.

## Bibliography

Bachman, R. y Zaheer, A. (2006). Handbook of Trust Research. Edward Elgar.

Bachman, R. y Zaheer, A. (2008). Landmark-paper on trust. Edward Elgar.

Belak, J.; Duh, M. y Milfeiner, B. (2012). The use of institutional measures for business ethics implementation in family and non-family business:

Does a family matter? African Journal of Business Management, 6 (1), 430-440.

Bodog, T. y Leach, P. (2006). Claves de la empresa familiar. Instituto de Estudios Económicos. Tablero. España.

De Cremer, D. y Van Dijk, E. (2002). Reactions to group success or failure as a function of identification level: a test of the goal-transformation hypothesis in social dilemmas. Journal of Experimental Social Psychology, 38, 435-442.

Deal, T. y Kennedy, A.A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley-Roadway Ma.

Euler, H.A., Holer, S. y Rohde, P.A. (2001). Relationship specific closeness of intergenerational family ties: Findings from evolutionary psychology and implications for model of cultural transmission. Journal of Cross Cultural Psychology, 32 (2), 147-158.

Fink, M., Kessler, A., Duh, M., Belak, J. y Lang, R. (2009). Trust and successful coordination of SME co-operation and empirical study in Slovenia. Economic and Business Re. 2 (3), 205-216.

Fletcher, D., Melin, L. y Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business: A review and suggestions for future research. Journal of Family Business Strategy, (3), 127-131.

García-Marzá, D. (2005). Trust and dialogue: Theoretical approach to ethics auditing. Journal of Business Ethics, 57 (3), 209-19.

Goel, S., Mazzola, P., Phan, P.H., Pieper, T.M., y Zachary, R.M. (2012). Strategy, ownership, governance and sociopsychological perspectives on family business from around the world. Journal of Family Business Strategy, (3), 54-65.

Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. Family Business Review, 19 (2), 135-145.

Hood, J.N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. Journal of Business Ethics, 43 (4), 263-73.

Kahle, L.R. (1980). Stimulus condition self-selection by males in the interaction of locus of control and skill-chance situations. Journal of Personality and Social Psychology, 38, 50-56.

Klein, S.B. y Kellermans, F.W. (2008). Understanding the non-economic motivated

behavior in family firms: An introduction. *Family Business Review*, 20 (2), 121-125.

Pieper, T.M. (2010). Non Solus: Toward a psychology of family Business. *Journal of Family Business Strategic*, (1), 26-39.

Robertson, C.J. (2008). An analysis of 10 years of business ethics research in Strategic Management Journal. *Journal of Business Ethics*, 80, 745-53.

Rodríguez Alcaide, J.J., Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2007). La constelación de la red familiar relacional. Cuaderno nº 5 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España.

Rodríguez Alcaide, J.J., Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2007). Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar. Cuaderno nº 6 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España.

Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2010). Interpretación de la familia empresaria. Capítulo 2 (pp. 77-97). Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España.

Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2011). Fundamentos del modelo IR, Inteligencia relacional, como predictor

del futuro pacto en la familia empresaria. Cuaderno nº 14 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press N.Y.

Steir, L.P. (2001). Family firms plural forms of governance and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14 (4), 353-367.

Tapies, J. y Fernández, M. (2010). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. Working-Paper, 866. July.

Williams, R.M.J. (1979). Change and stability in values and value systems: a sociological perspective en M. Rokeach editor de *Understanding human values individual an societal*. Free Press N.Y.

Zaccaro, S.J. y McCoy, M.C. (1998). The effect of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18 (10), 837-851.

## APPENDIX

<b>COMMUNICATION</b>		<b>Totally agree</b>			<b>Totally disagree</b>	
business	1) We communicate any important thing within the family	1	2	3	4	5
business progress	2) We met in council to see the evolution of sales and	1	2	3	4	5
	3) We met to discuss family business financial issues.	1	2	3	4	5
family members.	4) We met to address retribution issues to family and non	1	2	3	4	5
	5) We met to decide new investments	1	2	3	4	5
	6) We give our own opinions about family business progress.	1	2	3	4	5
<b>COMPROMISE</b>		<b>Totally agree</b>			<b>Totally disagree</b>	
members	1) I have a compromised relationship among family business	1	2	3	4	5
	2) I want this relationship last for ever.	1	2	3	4	5
business	4) I feel highly motivated to keep working for my family	1	2	3	4	5
is very important for me.	5) Maintaining compromise within family business members	1	2	3	4	5
	6) We are all compromised with the family firm.	1	2	3	4	5
	7) My compromise is based on trusty relationship	1	2	3	4	5
<b>COOPERATION</b>		<b>Total cooperation</b>			<b>None cooperation</b>	
business	1) Level of cooperation among different areas in your family	1	2	3	4	5
	2) When it comes to follow rules or given paths	1	2	3	4	5
	3) Sharing clear information among different business areas	1	2	3	4	5
	4) When it comes to balance private life with work.	1	2	3	4	5
	5) When training new generation entering the family business	1	2	3	4	5
<b>OPPORTUNISMS</b>		<b>Totally agree</b>			<b>Totally disagree</b>	
compromised	1) There is always a family business member not	1	2	3	4	5
business seeking their own benefit.	2) Information is changed for those running the family	1	2	3	4	5
family firm for their own convenience.	3) Some family business members use their positions in the	1	2	3	4	5
<b>ACQUIESCENCE</b>		<b>Totally agree</b>			<b>Totally disagree</b>	
	1) I follow the family business leader without any problem	1	2	3	4	5
	2) I normally argue family business decisions	1	2	3	4	5
<b>TRUST</b>		<b>Totally agree</b>			<b>Totally disagree</b>	
	1) When the family business takes risk we trust the operations	1	2	3	4	5
responsibilities and contributions.	2) Remunerations in our family business are based on	1	2	3	4	5
	3) I trust my family business leader.	1	2	3	4	5

## El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar.

### The family climate as a determinant factor in the family business conformation.

Antonio José Carrasco Hernández<sup>a\*</sup> · Angel Olaz Capitán<sup>b</sup> · Pilar Ortiz García<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia, Espinardo (Murcia)*

<sup>b</sup>*Departamento de Sociología y Política Social, Universidad de Murcia, Espinardo (Murcia)*

---

#### DATOS ARTÍCULO

##### *Historial:*

Recibido 15-09-2012

Aceptado 30-10-2012

##### *Palabras clave:*

Compromiso

Cultura

Factores emocionales

Recursos familiares

##### *Códigos JEL:*

M14

#### RESUMEN

En la actualidad la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de optimizar su funcionamiento y alcanzar su máxima eficiencia organizativa. Los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo este cometido, siempre complejo por definición, son susceptibles de convertirse en una oportunidad en las empresas familiares.

En este sentido, los recursos familiares, tales como el grado de cohesión interno y el compromiso tienen su traducción en el clima familiar. Este documento examina la relación entre los factores que definen el clima familiar y las señas de identidad por el que las empresas familiares se reconocen a sí mismas.

Por último este trabajo pretende profundizar en los aspectos sociológicos que dan significado al particular mundo de la empresa familiar, donde el entramado emocional condiciona y determina los resultados esperados, siempre en el intento de abrir nuevas líneas de debate sobre el condicionamiento de ciertos factores socioemocionales sobre los meramente estructurales u organizativas.

---

#### ARTICLE INFO

##### *Article history:*

Received 15-09-2012

Accepted 30-10-2012

##### *Keywords:*

Commitment

Culture

Emocional factors

Family resources.

##### *JEL codes:*

M14

#### ABSTRACT

Today family businesses find themselves faced with the need for optimising their working system and maximising their company's performance. The company resources for carrying this out, always complex, have potential for converting into opportunities for family enterprises.

In this way, family resources such as internal cohesion and commitment have their reflection in the family environment. This paper examines the relationship between the factors that define family environment and the hallmarks attributed to them.

Lastly this work focuses on significant sociological aspects of family businesses, where emotion is intertwined with forecasted results, always aimed at opening new channels for debate about how certain social and emotional factors condition other factors that are basically structural or organizational.

---

\* *Autor de contacto.*

*Correos electrónicos: antonioc@um.es, olazcapi@um.es, portizg@um.es*

## 1. Introducción

Este trabajo tiene por objeto profundizar en el conocimiento de la empresa familiar a partir del análisis de las variables que conforman el clima organizativo, considerando la importancia de este factor intangible en la conformación del carácter de la empresa y sus resultados.

En el actual escenario macroeconómico, la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de optimizar su funcionamiento y alcanzar la máxima eficiencia organizativa. Para ello, los propietarios familiares han de encontrar fórmulas con las que aprovechar mejor sus recursos frente a otras empresas de la competencia, y de este modo, alcanzar una posición competitiva sostenible y favorable.

En este sentido, a lo largo de las dos últimas décadas, se ha perseguido en las empresas desarrollar políticas y prácticas con las que aprovechar, identificar, desarrollar y proteger mejor a los recursos organizativos y lograr con ellos el desarrollo de ventajas sostenibles frente a sus competidores. No todos los recursos sirven para adquirir tal ventaja en el largo plazo, tan sólo se puede alcanzar con aquellos que sean valiosos, escasos y que duren en el tiempo (Grant, 1996; Amit y Schoemaker, 1993). Entre los recursos de la empresa merecen especial mención los de carácter intangible, al ser los más críticos e importantes para el éxito organizativo.

En este trabajo adquiere especial significancia los recursos familiares o capital familiar, como aspecto que ayudará a configurar el clima en la empresa familiar. Habitualmente, se ha caracterizado a la familia, desde su presencia en los diferentes órganos de poder, gobierno y dirección en la empresa. No existen, en cambio, muchos estudios en los que se examine a la familia en función de su clima, entendiendo por este concepto, la percepción de los miembros de la familia sobre aspectos relacionados con comunicación, cohesión en torno a los valores familiares e importancia otorgada a los vínculos emocionales. Es sorprendente la escasez de trabajos si consideramos, por ejemplo, que, al comparar entre empresas familiares, la relación de la familia con la empresa puede variar considerablemente en función de su clima, a

pesar de que entre diversas familias puedan existir rasgos compartidos en cuanto a número de miembros, presencia en la propiedad y en los órganos de gobierno o implicación en los órganos de dirección. Este trabajo pretende contribuir a llenar este vacío.

Para la empresa familiar, el clima es un recurso intangible de tipo relacional, esto es, que se constituye fuera del negocio, pero que por la implicación de la familia en la empresa, se acaba interiorizando en la organización y se acaba convirtiendo en un recurso estructural y, por lo tanto, imprescindible y diferenciador para el negocio. El clima de la familia representa, en definitiva, lo que la familia “siente”, cómo lo siente y, sobre todo, lo que la familia “es”. Se trata de un recurso, que bien administrado y alineado con otros recursos empresariales, aporta ventajas competitivas sostenibles, así como un mayor éxito organizativo.

Por ello, el propósito de este trabajo es dar a conocer el clima laboral en las empresas familiares de la muestra. Más concretamente, cómo se caracteriza este recurso, por un lado, poniendo especial atención a aquellas manifestaciones propias del núcleo familiar, como son la comunicación, la autoridad o la cohesión existente en la familia propietaria y, por otro, analizando cómo se modula este clima a partir de diferentes elementos caracterizadores de la empresa, tales como el tipo de dirección en la empresa, su tamaño, su antigüedad o el sector en el que desarrolla su actividad.

Para ello se comenzará definiendo el marco teórico de análisis, esto es, definiendo el concepto de *clima de la familia en la empresa*, señalando aquellos aspectos metodológicos más relevantes y enfatizando en la caracterización del clima en el ámbito de la empresa familiar, dando cuenta de los principales resultados obtenidos y de este modo señalar las conclusiones del estudio junto a posibles elementos para un futuro debate.

## 2. El clima de la familia en la empresa. Marco teórico del análisis

La heterogeneidad de resultados entre empresas se explica por la dotación de recursos de cada organización, así como por la capacidad de emplear y combinarlos adecuadamente. Las

empresas más exitosas y con mejores resultados son las que aprovechan y desarrollan mejor sus recursos en el largo plazo, obteniendo ventajas sostenibles frente a la competencia. Como se ha comentado anteriormente, los recursos que aportan esa sostenibilidad y competitividad son aquellos que son críticos, esto es, que son valiosos, escasos y que duran en el tiempo (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996). En este sentido, los recursos intangibles se muestran como uno de los recursos más críticos e importantes para el éxito de la empresa (Reed y De Fillipi, 1990; Lorente, 2000). Su origen y desarrollo puede ser variado, no existiendo un único tipo de recursos intangibles, y dentro de ellos, podemos destacar en el ámbito de las empresas familiares, el clima de familia (Roos et al., 1997).

Habitualmente en los estudios de empresa familiar se ha examinado el papel de la familia en la empresa desde su presencia en la estructura de propiedad (porcentaje de propiedad en manos de la familia, número y porcentaje de propietarios familiares, distribución de la propiedad entre familiares, generaciones presentes en la propiedad, órganos de administración, número de consejeros, porcentaje de familiares en el consejo, generaciones implicadas en el consejo...), en los órganos de dirección (porcentaje de familiares directivos, gerencia familiar, número de directivos familiares, edad del gerente y de los directivos familiares,...) y en función de determinados rasgos de la familia (relacionados con órganos como el consejo de familia y su tamaño, composición y características).

Sin embargo, apenas existen estudios desde los que se haya analizado el clima de la familia en la empresa familiar. Resulta paradójico, dada su importancia como caracterizador y dinamizador del negocio familiar, así como por su relevancia como factor de consenso o conflicto en el negocio. En este sentido, por ejemplo, entre dos empresas pueden existir diferencias significativas, pese a que las familias que las controlan pueden tener similares rasgos en cuanto a presencia en órganos de gobierno familiar y organizativo y en cuanto a la posesión de propiedad y control del negocio.

Dichas diferencias parten de las relaciones entre los familiares, ya que entre los agentes de la familia se generan unas relaciones externas al negocio, a partir de las que se desarrollan pensamientos, valores, creencias, hábitos y conocimientos en la familia, esto es, la cultura de familia.

Por otro lado, la organización está constituida por personas que, por aportar ventajas diferenciadoras al negocio, son muy valiosas para la organización. El empresario familiar debe aprovechar, desarrollar y proteger en la empresa a dichos recursos, ya que cualquier actividad o proceso organizativo, directa o indirectamente, está vinculado al factor humano. Lograr que los empleados se comprometan con el negocio, que realicen su actividad, motivados y de forma entusiasta, es fundamental en el nuevo escenario competitivo al que se enfrenta la empresa. Y en el caso de la empresa familiar, la familia también forma parte del capital humano en la empresa, por lo que estos aspectos cobran, si cabe, más importancia.

En este sentido, una de las manifestaciones del capital humano se encuentra en el clima organizativo, en el que se recoge el sentir de los empleados de la empresa. La fundamentación teórica sobre la importancia del clima organizativo sobre el comportamiento de los individuos en el trabajo parte de los estudios de Lewin (1939). Según sus investigaciones, los resultados en el trabajo no dependen sólo de las características personales de los individuos, sino de cómo se perciba la atmósfera o clima de la organización en la que éstos se encuentran inmersos. Posteriores estudios sobre el tema (Likert, 1961; Katz y Khan, 1966), ponen claramente de manifiesto que las condiciones creadas en la organización (liderazgo, compromiso, participación), tienen indefectibles consecuencias sobre el trabajo.

La singularidad de la empresa familiar, que resulta de la combinación de dos sistemas - familia y empresa-, y cuyo “carácter” pertenece a dos ámbitos diferentes y, en algunos casos, difícilmente compatibles, hace que los aspectos relacionados con el clima sean aún más determinantes, pero también más complicados de gestionar (Gallo: 1995).

Concretamente, la empresa familiar debe combinar eficientemente los aspectos públicos y privados. Así, la empresa está bajo el ámbito del *dominio público*, en el que cobran una especial importancia aspectos tales como el trabajo, los resultados, el comportamiento consciente orientado a la utilidad de las acciones, la extroversión, la inhibición de los aspectos sentimentales o la concepción de los cambios como algo positivo y deseable. Frente a estos valores, la familia se encuentra bajo el *dominio privado* y los valores priorizados son otros: reposo y necesidad de ocio para compartir, acciones orientadas al desarrollo de los aspectos emocionales, introversión y potenciación de los elementos que fijan una tradición. Cuando estos dos sistemas logran un equilibrio, se dan las condiciones óptimas para que el clima contribuya a la salud de ambas organizaciones; por el contrario, cuando este difícil equilibrio se rompe, el clima organizativo se resiente y, con él, los resultados de la empresa y la estructura familiar. Por ello, resulta de vital importancia analizar uno y otro sistema.

Este artículo se centra en el clima en la familia, buscando una expresión mensurable de su quehacer comportamental. Para ello, se parte de la adaptación del modelo desarrollado por Björnberg y Nicholson (2007), en el que se establecen diversos aspectos desde los que llegar a caracterizar el clima en la familia propietaria: la comunicación, la autoridad, el bienestar, la participación, la implicación y el trabajo en equipo. Los elementos que componen dicho modelo, resultan especialmente clarificadores para el análisis que se pretende en nuestro estudio.

### 3. Metodología del estudio

Una de las consideraciones más importantes a la hora de abordar la metodología de este estudio, es la selección del objeto. En este sentido, y partiendo del trabajo de Monreal et al. (2002) en el que se identificaron más de 30.000 empresas familiares en la Región de Murcia, en este trabajo se realizó una labor previa de actualización de esta base de datos utilizando los criterios establecidos en el trabajo mencionado. La población final objeto de estudio quedó configurada por un total de

11.320 empresas familiares, una vez excluidas las empresas de entre 1 y 5 trabajadores debido a la alta probabilidad de que éstas respondiesen a empleados autónomos sin trabajadores a su cargo y con escaso desarrollo de aspectos importantes en el análisis.

De este total, finalmente la muestra representativa (también por tamaño y sector de actividad) quedó configurada por 766 empresas familiares, con un error muestral de 4,6% y niveles de confianza del 95%.

El trabajo de campo se realizó entre noviembre de 2008 y enero de 2009. La recogida de la información se llevó a cabo a partir de entrevistas personales a directores generales o gerentes de empresas familiares llevadas a cabo en 12 rutas por 18 agentes entrevistadores a partir de un cuestionario de preguntas cerradas.

### 4. Resultados del estudio. Caracterización del clima en la empresa familiar

Entre los modelos de clima y cultura existe gran similitud, al ser medidas las mismas dimensiones o aspectos entre los modelos, ya que el clima es una manifestación actual de la cultura en la empresa. En los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos al aplicar el modelo propuesto sobre la muestra de empresas familiares que se maneja en este trabajo. El análisis se realiza tanto a nivel descriptivo, como en función de los cruces con las variables contingentes.

Para el análisis descriptivo del clima en la familia propietaria se solicitó a las empresas de la muestra que se posicionaran respecto a los supuestos especificados en el modelo de Björnberg y Nicholson (2007), el cual incluye las siguientes dimensiones: a) la comunicación como garante de acuerdos propiciatorios de actuación; b) el cuestionamiento de la autoridad en razón de la edad avanzada de sus miembros; c) la responsabilidad del bienestar e intereses de otros miembros del entorno familiar; d) la propensión a representar diferentes puntos de vista con otros miembros del entramado familiar; e) la intensidad de lazos emocionales con otros elementos familiares; y f) el modo en el que se trabaja conjuntamente con otros componentes de la familia ante las dificultades

**Tabla 1***Aspectos del clima en la familia propietaria (en %).*

	Frecuencia de respuesta			
	Nunca	A veces	Siempre	Media
1. La comunicación con otros familiares conduce siempre a puntos de encuentro	8,64	34,77	56,59	73,6
2. La autoridad de los familiares de más edad no se cuestiona	19,77	41,14	39,09	66,2
3. Se sienten responsables del bienestar e intereses de otros miembros de la familia	9,09	26,36	64,55	75,0
4. Tienden a tener diferentes puntos de vista con otros miembros de la familia	7,50	48,41	44,09	69,2
5. Sus lazos emocionales con otros miembros son muy grandes	9,32	34,32	56,36	73,2
6. Ante dificultades se trabaja conjuntamente con otros miembros de la familia	10,45	29,55	60,00	74,6

presentadas. La valoración de estas dimensiones por parte de las empresas familiares se ha recogido en una escala en la que han sintetizado las opciones de respuesta hasta llegar a tres posiciones (*Nunca, A veces, Siempre*), que representan la frecuencia con la que se llegan a cumplir las premisas establecidas en el modelo.

Del análisis de los resultados que se muestran en la tabla 1, destaca, en primer lugar, la alta orientación a la atención intergeneracional entre los miembros de la familia y el desarrollo de una actitud protectora sobre los intereses y el bienestar de éstos. De la comparación de las medias obtenidas en cada uno de los supuestos que conforman la escala, se observa que ésta opción obtiene la media más alta. En términos porcentuales, el 64,55% de los empresarios encuestados declaran estar muy de acuerdo con la premisa de *sentirse responsables del bienestar e intereses de otros miembros de la familia*. Este dato confirma un alto grado de compromiso con la defensa de los intereses familiares.

En segundo lugar, la cohesión familiar ante las adversidades es, también, un aspecto destacable en la caracterización del clima familiar de las empresas. Así lo pone de manifiesto un 60% de empresarios encuestados para los que el *trabajo conjunto con otros miembros de la familia, cuando se trata de hacer frente a alguna adversidad*, es la tónica general. En tercer lugar, hay que resaltar la importancia concedida a *la comunicación, como la vía que conduce siempre a puntos de encuentro*; así lo pone de manifiesto el 56,59% de empresarios encuestados. Este es uno de los

aspectos más destacados en el funcionamiento de cualquier organización y, especialmente, en el caso de la empresa familiar, dado que se trata de un sistema especialmente sensible a la necesidad de buscar acuerdos y puntos de encuentro entre los intereses familiares y los empresariales. Por otra parte, una comunicación abierta entre los miembros de la familia, crea un clima de receptividad ante opiniones, argumentos e ideas diferentes, especialmente interesante desde el punto de vista de la adaptación y la flexibilidad de la familia a los cambios -a veces tan necesarios-, en el negocio familiar (Walsh, 1998).

La alta cohesión emocional es otra de las características del clima en las empresas familiares analizadas. Se trata de una premisa en la que el grado de acuerdo es muy alto, así se manifiesta el 56,36% de encuestados sobre la *fortaleza de los lazos emocionales con otros miembros de la familia*. Cohesión emocional y un alto sentido del compromiso con el bienestar de los miembros familiares sitúan el clima en estas empresas en disposición de llevar a cabo un proceso de socialización importante de los miembros de la familia. Esta socialización es fundamental, especialmente cuando se plantea uno de los procesos clave en el ciclo vital de la empresa familiar, como es la sucesión.

Los empresarios encuestados ponen de manifiesto una relativamente elevada tolerancia ante el disenso entre las distintas opiniones familiares, tal como manifiesta el 44,09% de entrevistados, que declara tener frecuentemente *puntos de vista diferentes a los de otros miembros de la familia*. La cohesión cognitiva

**Tabla 2**

Aspectos del clima en la familia propietaria según tipo de dirección (en %)

	Diálogo entre familiares	Autoridad mayores no cuestionada	Responsabilidad en el bienestar de otros familiares	Puntos de vista diferentes entre familiares	Lazos emocionales	Trabajo conjunto frente a dificultades	Clima familiar
Dirección familiar	73,2**	66,0	75,0	69,0	73,2	74,6	71,8
Dirección mixta	82,6**	71,2	77,6	72,6	75,0	70,6	75,0
<b>Aspectos del clima en la familia propietaria según tamaño de empresa</b>							
Microempresa	76,2*	69,2**	77,2	69,2	75,8*	76,4	74,0
E. pequeña	72,4*	63,2**	73,6	69,2	71,2*	72,6	70,4
E. mediana	70,0*	68,6**	74,8	68,6	73,8*	75,8	72,0
<b>Aspectos del ambiente en la familia propietaria según antigüedad de empresa</b>							
E. joven	74,4	63,0	76,0	67,8	75,8	76,2	72,2
E. consolidada	72,2	66,8	74,0	69,8	72,8	73,8	71,6
E. madura	74,4	68,0	75,8	69,2	72,0	74,2	72,2
<b>Aspectos del ambiente en la familia propietaria según sector de actividad</b>							
Industria	74,2	66,2**	74,2**	68,2***	72,6*	74,6***	71,6***
Construcción	69,8	59,0**	69,4**	65,2***	67,8*	66,4***	66,2***
Comercio	73,6	67,0**	75,6**	68,2***	74,4*	74,8***	72,2***
Resto de servicios	73,6	68,6**	79,2**	75,2***	75,0*	78,6***	75,0***

Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ .

es, por tanto, baja. Ello puede representar un problema para el ejercicio de un liderazgo fuerte y una cultura sólida en torno a las normas y valores fundamentales en la familia y la empresa (Björberg y Nicholson, 2007). En este sentido, finalmente, tampoco la *autoridad de los familiares de más edad* es incuestionable, como se desprende del 41,14% de entrevistados que dice cuestionarla con cierta frecuencia, o el más significativo 39,09% que dice cuestionarla siempre. Un análisis explicativo sobre el clima familiar y su carácter determinante sobre diversos aspectos de la empresa, llevó a relacionar variables de uno y otro ámbito. En concreto, se examinó el clima de familia en función del tipo de empresa familiar, según su tamaño, antigüedad y sector de actividad.

Los datos que aparecen en la tabla 2, resumen las diferencias estadísticas (significativas y no significativas), del clima en la empresa familiar en función de dichas variables contingentes. A continuación se comentan e interpretan con detalle:

#### 4.1. Clima en la empresa familiar en función del tipo de dirección

Uno de los aspectos relevantes en la gestión de la empresa familiar es la presencia de miembros no familiares en los cargos directivos.

Esta presencia parece constituir un factor de éxito, dado que se conjugan dos aspectos, por un lado, se cuenta con los mejores especialistas y, por otro, su actuación puede ser clave como mediadores en empresas en las que el número de familiares es importante (Monreal et al, 2002). En las empresas familiares, sin embargo, existe una cierta resistencia a descentralizar funciones por parte del fundador. A ello se suma el hecho de que también existe cierto rechazo por parte de algunos directivos a trabajar en estas empresas con directivos familiares (Gallo, 1995; Vilanova y Gimeno, 1997). Estas premisas son importantes a la hora de establecer las relaciones de influencia entre el clima familiar y la dirección participada o no por miembros no familiares.

De la tabla 2 se desprende que la función de mediador -que posiblemente puede ejercer el directivo no familiar-, conduce a la potenciación de la *comunicación entre los miembros familiares para llegar a consensos*. Esto explica que los aspectos comunicacionales en las empresas con dirección mixta, son significativamente más importantes (82,6%) que en las empresas cuya dirección es completamente familiar (73,2%).

El segundo aspecto más importante para las empresas con dirección mixta y el primero para

las dirigidas por miembros familiares, es el compromiso con la *defensa de los intereses y bienestar familiar*, hecho que pone de manifiesto la importancia de los intereses familiares en la estrategia directiva de los negocios, aunque hay que señalar que las diferencias no resultan estadísticamente significativas entre empresas de dirección familiar y de dirección mixta.

A pesar de que en las empresas de dirección mixta el porcentaje de los entrevistados que dice *tender a puntos de vista diferentes entre los miembros de la familia* con mucha frecuencia (72,6%), es un poco más elevado que en el de las empresas de dirección familiar (69%), la comparación con el resto de variables de clima, sitúa esta premisa en cuarto lugar en ambos escenarios de dirección. El hecho de que las diferencias no resulten significativas, lleva a inferir que la dirección mixta no es un factor de disenso para la familia.

La promoción del *trabajo conjunto ante las dificultades*, constituye un factor de diferenciación entre las empresas dirigidas por miembros familiares exclusivamente, en las que la orientación hacia este valor, es mayor (74,6%) que en las empresas de dirección mixta, para las que este indicador, aunque no exento de importancia, está en último lugar (70,6%), si bien no se puede afirmar que dichas diferencias sean estadísticamente significativas.

Tampoco resulta un factor determinante del clima en la familia la *autoridad del miembro de más edad*, independientemente del tipo de dirección que tenga la empresa y, por el contrario, sí es un indicador altamente valorado en ambos escenarios directivos, la *cohesión emocional* entre los miembros de la familia, incluso, presenta unos valores superiores en las empresas de dirección mixta, lo que nos lleva a concluir que la profesionalización en las tareas directivas no merma la cohesión emocional ni cognitiva y, por el contrario, es un factor potenciador de la actividad comunicacional para llegar a consensos y el compromiso con los intereses familiares.

#### 4.2. Clima en la empresa familiar en función del tamaño de la empresa

El crecimiento en el tamaño de la empresa familiar suele coincidir con una serie de circunstancias susceptibles de influir en el clima familiar. Se trata de circunstancias que, si bien no tienen que ver directamente con el tamaño de la empresa, son propias de la evolución de ésta. Algunas de ellas relativas a la maduración del negocio familiar, el incremento en la complejidad de relaciones, la posible coincidencia con un momento de preparación de la sucesión o su realización efectiva, las necesidades financieras y los posibles cambios de la estrategia de financiación y, en general, una serie de acontecimientos y necesidades que pueden llevar a un replanteamiento de los valores y la cultura organizativa que acaben afectando al clima familiar.

Resulta de especial interés, analizar la relación existente entre los aspectos que determinan el clima en la familia propietaria y el tamaño de la empresa.

De la comparación entre las medias (Tabla 2), destacar, que el *compromiso con los intereses y el bienestar familiar*, es especialmente fuerte en las microempresas (77,2%), aunque las diferencias con las empresas de mayor tamaño no son significativas. Es también en las empresas más pequeñas se concede una mayor importancia al *trabajo conjunto para hacer frente a las dificultades*, un elemento que también es uno de los prioritarios para los propietarios de empresas medianas y pequeñas. Un aspecto en el que se observaron significativas es en la *cohesión emocional*, más importante en las microempresas que en las empresas pequeña y mediana (75,8% para microempresas y 71,2% y 73,8% en las pequeñas y medianas, respectivamente).

En lo referente a los aspectos que tienen que ver con la *comunicación en la empresa como vía para llegar a puntos de encuentro*, también existen diferencias significativas entre empresas atendiendo a su tamaño. Se trata de un aspecto más valorado en las microempresas que en las empresas de mayores dimensiones (76,2% en las microempresas frente a 72,4% de pequeñas y 70% de medianas). En lo que se refiere a la *autoridad del fundador*, se pone de manifiesto un mayor poder coercitivo en las microempresas

(69,2%) que en las pequeñas (63,2%) y medianas (68,6%). De este análisis se infiere que, a medida que desciende el tamaño de la empresa, se incrementan la cohesión y el compromiso con los miembros de la familia y también se hace más cercana la comunicación y resulta más efectiva la autoridad de los mayores.

Estos resultados explican un proceso bastante frecuente en la empresa familiar, según el cual, en las primeras etapas de desarrollo de la empresa, coincidiendo, por regla general, con un tamaño más reducido, su estructura organizativa está más centralizada y muy apoyada en la estructura familiar, ello explica la alta orientación a la cohesión emocional y la importancia de la autoridad del fundador. Sin embargo, conforme crece el tamaño de la empresa, se hacen más complejas las relaciones, al convivir no sólo un mayor número de recursos humanos no pertenecientes a la familia, sino también, distintas generaciones con visiones sobre la empresa divergentes. En estos casos, las empresas suelen hacer más laxos sus lazos emocionales, dando paso a elementos que priorizan los elementos formales de la gestión, especialmente la que tiene que ver con los recursos humanos (Gersick et al., 1997), ello puede repercutir en el clima de la familia propietaria de la empresa. Relacionado con ello, se analiza a continuación la variable antigüedad de la empresa

#### 4.3. Clima en la empresa familiar en función de la antigüedad de la empresa

Uno de los aspectos críticos en el análisis de la empresa familiar, que posiblemente con más contundencia pueden condicionar, cuando no determinar su supervivencia, es su *ciclo de vida*. Siguiendo a Gallo (1992:13), “el problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad”. Es por ello que, dependiendo del grado de crecimiento - descrito a través de las llamadas *etapas vitales*-, se presenten diferentes manifestaciones reveladoras del clima organizativo, el cual está en consonancia con la forma de percibir la realidad y enfrentarse a los distintos retos de la empresa en cada momento.

Aunque del análisis estadístico, como se puede apreciar en la tabla 2., no se desprenden

diferencias significativas en ninguna de las dimensiones de clima familiar, es interesante comentar algunos resultados, basados en el nivel de importancia que dan los encuestados a cada dimensión y que pueden ayudarnos a entender ciertos comportamientos de las empresas familiares. Así, las empresas jóvenes (con escasa trayectoria vital) se caracterizan en el análisis del clima organizativo por la importancia dada al *trabajo conjunto frente a las dificultades* (76,2), el *sentido de la responsabilidad* (76,0) y la *intensidad de los lazos emocionales* (75,8) con otros miembros de la comunidad familiar, como mecanismo de reacción a los conflictos internos detectados y todos aquellos que afronta en su horizonte más inmediato (los datos vienen expresados en términos de medias).

Por otro lado, las empresas consolidadas, en esa transición a la madurez – no exenta de dificultades – ponderan el *sentido de la responsabilidad* (74%), el *trabajo conjunto* (73,8%) y la importancia de los *vínculos emocionales* (72,8%), como estrategia de actuación. Es decir, el trabajo compartido sigue estando especialmente valorado, sin embargo, éste cede terreno a favor de una responsabilidad redistributiva, lo que puede significar, no tanto la valoración del esfuerzo, como una mejor definición de las funciones y responsabilidades asociadas a los conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales de cada uno de los miembros que conforman a la comunidad familiar. En suma, los vínculos emocionales son cada vez menores, mientras resulta más efectiva la división del trabajo.

En este proceso de transición hacia la empresa madura, uno de los rasgos más característicos de este estadio es la mayor profesionalización de la empresa, donde nuevamente el sentido de la responsabilidad (75,8) -como expresión de la supervivencia del negocio- se ve influido por los aspectos comunicativos (74,4), debido, muy probablemente a factores como el mayor tamaño y dimensión del negocio, la complejización de la estructura organizativa y, eventualmente, la dispersión geográfica de la empresa. Todos estos procesos pueden repercutir en que la toma de decisiones en

tiempo y forma, requieran de nuevas fórmulas donde la inmediatez y la ausencia de filtros y/o barreras comunicacionales impidan el deterioro en la calidad de los datos e informaciones transmitidas.

En cuanto a los aspectos menos ponderados por parte de las empresas consultadas (con independencia del ciclo de vida en que se encuentran), existe una notable coincidencia al observar que *el no cuestionamiento de la autoridad familiar en las personas de más edad*, es el menos valorado o, si se prefiere, el que tiene menor impacto en la explicación de los aspectos ambientales de la familia propietaria, lo que -según nuestra interpretación- implica que de media, un tercio de las empresas pueden cuestionar la autoridad de los mayores ante determinadas situaciones, apostando por una experiencia mas apegada a las actuales circunstancias interpretativas que aportan las nuevas generaciones.

#### 4.4. Clima en la empresa familiar en función del sector de actividad de la empresa

El análisis que se desprende de los aspectos del ambiente en la familia propietaria, atendiendo a los sectores de actividad considerados, revela unas diferencias muy significativas dependiendo de la actividad de que se trate.

El único aspecto homogéneo, común al sector industrial, construcción, comercio y resto de servicios queda explicitado cuando se menciona el *no cuestionamiento de la autoridad en familiares de mayor edad* (media 66,2%; 59,0%; 67,0% y 68,6%, respectivamente), aunque, paradójicamente, se cita en último lugar de las seis dimensiones, lo que parece que no confiere un papel tan importante a la autoridad de los mayores en la toma de decisiones.

Otra cuestión a considerar es que, mientras los factores de éxito más valorados en el sector industrial, comercial y resto de servicios, (en sus dos primeras posiciones aunque con alternancias), son la *apuesta por el trabajo conjunto ante las dificultades* y el *sentido de la responsabilidad*, el sector de la construcción se distancia ante una aparente homogeneidad de comportamientos. En la actualidad y para este

sector, la *comunicación* (con una media del 73,6%), alcanza la primera posición, muy posiblemente debido a la importancia de intercambiar de forma inmediata y anticipativa informaciones vitales para el desarrollo del modelo de negocio, sometido a incertidumbres y a una celeridad donde cada vez, y en menores lapsos de tiempo, los cambios son de un mayor calado.

En suma, hay que constatar la diversidad de valoraciones en sectores tan distintos, como diferentes son las percepciones existentes en el ambiente o clima familiar, derivado, en gran parte, no ya sólo de las particulares formas de actuación interna de la organización, sino además, de la lógica impregnación con el entorno siempre permeable -en mayor o menor medida- al horizonte económico en el que se desenvuelve la actividad de la empresa familiar.

#### 5. Conclusiones y elementos para la discusión

En el siempre complejo estudio del clima organizativo, llaman especialmente la atención las diferentes perspectivas de análisis que ayudan a entender la empresa familiar.

No obstante, la caracterización del clima organizativo, en mayor medida cuando se habla de una familia unida a las actividades empresariales, permite concluir que es una buena aproximación para “pulsar” la *salud organizativa* de una institución, de la que depende, en buena medida, el éxito del negocio. Se trata de una serie de variables que, como se muestra en el análisis, pueden cambiar con la evolución de la empresa.

El clima está condicionado tanto por factores internos como externos, en este caso, de difícil separación, ya que empresa y familia forman dos subsistemas interdependientes y se encuentran determinados por las conductas, actitudes, expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económico-sectoriales y culturales de la organización.

Los resultados del estudio empírico realizado sobre la muestra de 766 empresas analizadas permiten extraer interesantes conclusiones. En términos generales, en la caracterización del clima en la familia destacan, como valores relevantes, el fuerte compromiso con el

bienestar y los intereses de la familia, por tanto, una alta cohesión emocional y una escasa cohesión cognitiva, entendida como la existencia de diferentes posturas o puntos de vista entre los miembros que componen la familia empresaria.

Una primera consecuencia de ello es que la socialización emocional entre los miembros de la familia opera fuertemente, pero no así la autoridad, por lo que la transmisión de patrones de conducta por parte del fundador puede verse obstaculizada. Ello puede ser fuente de problemas en determinados momentos del ciclo de vida de la empresa. La cohesión familiar ante las posibles adversidades aparece como un factor más determinante que el consenso establecido por la autoridad de los mayores en la unidad familiar.

En cuanto a la profesionalización en las tareas directivas, no parecen ser un factor que disminuya la cohesión emocional ni cognitiva del clima familiar de la empresas de la muestra, por el contrario, es un elemento potenciador de la comunicación para llegar a consensos y compromisos con los intereses familiares.

Por otra parte, a medida que es menor el tamaño de la empresa, se incrementan la cohesión y el compromiso con los miembros de la familia y también se hace más cercana la comunicación y es más efectiva la autoridad de los mayores.

A partir del estudio realizado surgen elementos para la discusión:

Siguiendo una línea de investigación orientada al análisis del conflicto, sería interesante analizar la relación entre la potenciación de la cohesión cognitiva, como un factor susceptible de hacer disminuir, a partir de la comunicación, los puntos de vista divergentes entre los miembros de la familia propietaria, con el fin de generar normas y valores con gran capacidad de cohesión en la familia y en la empresa que pueden redundar en la disminución de los aspectos de conflicto.

Analizar los factores clima y cultura familiar como componentes de un capital social que determine los resultados competitivos de las empresas familiares frente a aquellas que no tienen este carácter.

Considerar hasta qué punto el clima sociolaboral es variable dependiente o independiente de la cultura organizativa y, en su caso, una eventual correlación más que una causalidad en sus formas de relación.

En suma, líneas de investigación que lejos de convertirse en un fin en sí mismas, sirven de reflexión para delinear un camino donde la dirección, sentido e intensidad de las acciones configuren un clima organizativo con el que acometer procesos de cambio orientados a la búsqueda de la excelencia empresarial en el contexto de la empresa familiar.

## Bibliografía

- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33 - 46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99 - 120.
- Björnberg, A. and Nicholson, N. (2007). The family climate scales – development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 12, 229 - 246.
- Gallo, M. y Estapé, M.J. (1992). *La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España*. Documento de Trabajo 231, IESE: Madrid.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar*. Texto y Casos. Madrid: PRAXIS.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M. and Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically - competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375 - 387.
- Katz, D. y Khan, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally psychology. *Journal of Social Psychology*, 10. 271 - 299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of managements*. New York: MacGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: MacGraw-Hill.
- Lorente, J.V. (2000). *Hacia una teoría de la estrategia basada en recursos: implicaciones*

*contrastables de una propuesta teórica*. X Congreso Nacional. Oviedo: ACEDE.

Monreal, J., Calvo, A., García, D., Meroño, A., Ortiz, P. y Sabater, R. (2002). *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*. Madrid: Civitas.

Reed, R. and De Fillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review* 15(1), 88 -102.

Roos J. , Roos G., Dragonetti C. y Edvisson L. (1997). *Capital intelectual*. Barcelona: Paidós.

Roos, J. (1997) Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar. *Harvard Deusto Business Review*, 78, 22 - 25.

Vilanova, A. y Gimeno, A. (1997). *La gestión de la empresa familiar*. Documento de Trabajo, ESADE: Barcelona.

Walsh, F. (1998). *Strengthening family resilience*. New York: Guilford Press.



## Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares.

### Innovative capacities as growth strategy in family SME.

Fanny Janeth Muñoz-Salgado<sup>a</sup> · Rosa Maria Nava-Rogel<sup>a\*</sup> · Jorge Antonio Rangel Magdaleno<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidad Autónoma del Estado de México (México) <sup>b</sup>Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)

---

#### DATOS ARTÍCULO

##### Historial:

Recibido 08-06-2013

Aceptado 30-10-2013

##### Palabras clave:

Empresa Familiar

Capacidades Innovadoras

Crecimiento Organizacional

PYMES Florícolas

##### Códigos JEL:

D13, O31, O43, O13

#### RESUMEN

Actualmente las capacidades innovadoras de las empresas familiares son un factor determinante para sobrevivir y obtener éxito, pues se convierten en una estrategia cuyo desarrollo y fortalecimiento depende de la gestión de la actividad innovadora realizada desde el interior de las organizaciones. Este estudio analiza el tipo de capacidades innovadoras presentes en mipymes familiares con el objeto de conocer el grado de contribución que brindan al crecimiento organizacional. Mediante un análisis exploratorio y descriptivo en pymes familiares productoras de flor en Villa Guerrero Estado de México, se encontró que las capacidades innovadoras incrementales impulsan en mayor grado el crecimiento organizacional de este tipo de empresas debido a su propia naturaleza.

---

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 08-06-2013

Accepted 30-10-2013

##### Keywords:

Family Business

Innovative Capabilities

Organizational Growth

Floriculture SME

##### JEL codes:

D13, O31, O43, O13

#### ABSTRACT

Currently innovative capabilities in family business are a determinant factor to survive and get success due to they become a strategy whose development and strengthening depend on innovative activity management done inside organizations. This study analyses the type of innovative SME family businesses capabilities in order to know their degree of contribution to organizational growth. Through an exploratory and descriptive analysis in family SME whose produce flowers in Villa Guerrero State of Mexico, it was found that incremental innovative capacity drives, in greater degree, the organizational growth in this kind of enterprises owing to their own nature.

---

\* Autor de contacto.

Correos electrónicos: [fanny.munozsalgado@gmail.com](mailto:fanny.munozsalgado@gmail.com), [rosanr02@hotmail.com](mailto:rosanr02@hotmail.com), [portizjorgerangel@um.es](mailto:portizjorgerangel@um.es)

## 1. Introducción

La evolución de la literatura sobre “empresa familiar”, como disciplina de carácter emergente, inicia en la década de los 60 aunque es 1980 el año en que diversos trabajos sobre empresa familiar abordan temas referentes a la economía y a la teoría organizacional (Benavides *et al.*, 2011). Años más tarde, Wortman (1994) expuso la necesidad impostergable de generar investigación enfocada al desarrollo de teoría propia de la empresa familiar, hecho que fue el inicio de una nueva ola de estudios orientados a conocer las características y los fenómenos que se presentan en el interior de las organizaciones de esta naturaleza.

En este contexto, y bajo la perspectiva de la teoría de los recursos (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991) como referente teórico en estudios de la empresa familiar (Sharma *et al.* 1997; Cabrera, De Saá y García, 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Moores, 2009; Debicki *et al.* 2009), se detecta el fenómeno del “familiness” o dotación de recursos específicos, que distingue a las empresas familiares, condicionada por la relación entre familia y empresa (Habbershon y Williams, 1999; Nuñez-Cacho y Grande, 2012). Sin embargo, la sola posesión del “familiness”, como recurso valioso, raro y difícil de imitar, no es suficiente para obtener ventajas competitivas automáticamente (Sirmon y Hitt, 2003); más bien, la forma de generar verdaderas ventajas competitivas sostenibles está dada por las habilidades de las organizaciones para gestionar sus recursos en entornos cambiantes, mejor conocidas como capacidades dinámicas (Barney y Griffin, 1992; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Peteraf, 1993; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

A partir de este planteamiento fundamentado en la teoría de los recursos y las capacidades dinámicas, surge el interés de diversos autores por estudiar tanto los recursos que provienen del interior de la empresa familiar como la dinámica de sus habilidades para gestionarlos (Cabrera Suarez *et al.*, 2001; Chrisman *et al.*, 2003; Kellermans y Eddleston, 2007; Cruz y Nordqvist, 2012), ya que ambos garantizan su sobrevivencia, crecimiento y diferenciación

sostenible ( Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2005). De igual manera, la revisión de la literatura del estudio de la empresa familiar, destaca a la dirección estratégica y al cambio organizacional como tópicos preponderantes relacionados a la emprendeduría y a la innovación (Benavides *et al.*, 2011); sin embargo, se identifica cierto vacío de la investigación en estudios de innovación en empresas familiares (Zahara y Shaman, 2004; Casillas y Acedo, 2007), aun cuando se ha demostrado la importancia estratégica de ésta a lo largo de la historia de la teoría organizacional con respecto al crecimiento (Shumpeter, 1934 y 1939), a la competitividad (Porter 1990) y al rendimiento (Capon *et al.*, 1990; Hart 1992) de las organizaciones.

Por tal motivo, el presente estudio pretende contribuir al escaso cúmulo de investigaciones interesadas en el fenómeno de la innovación en empresas familiares (Craig y Moores, 2006; Craig y Dribell, 2006; Chen y Hsu, 2009; Waghner, 2010; Lorenzo y Nuñez-Cacho, 2012; López *et al.*, 2012). El objetivo principal es analizar, mediante un estudio exploratorio, el tipo de capacidades innovadoras que surgen como estrategias de crecimiento al interior de empresas familiares floricultoras del Estado de México que les permiten la creación, posesión y mantenimiento de recursos generadores de valor y facilitadores del crecimiento.

El artículo presenta un primer apartado de revisión de la literatura para definir los conceptos de empresa familiar, capacidades innovadoras y crecimiento organizacional, con la finalidad de brindar un panorama del estado de la cuestión del tema en base a estudios anteriores. Posteriormente, el apartado de metodología explica la forma en que fueron aplicadas las entrevistas como técnica cualitativa para recabar información de primera mano gracias al contacto directo con dirigentes de mipymes familiares floricultoras del estado de México. El análisis de los datos mediante la codificación, permitió corroborar que las capacidades innovadoras incrementales son empleadas con mayor frecuencia y facilidad en mipymes familiares floricultoras por sus bajos

costos y la facilidad de implementación, aunque el crecimiento organizacional se acelera bajo la presencia de las capacidades innovadoras radicales. El apartado de conclusión expone las limitaciones del estudio y propone nuevas líneas de investigación a considerar en el futuro.

## 2. Revisión de la Literatura

### 2.1. Pyme familiar

Pese a que cada país tiene diversos criterios para definir y clasificar a la PYME (Garza, 2000; Tunal, 2003 ; Zevallos, 2003; Saavedra y Hernández, 2008), término que comprende la micro, pequeña y mediana empresa, en México es considerada como aquella empresa que en su estructura no excede los doscientos cincuenta trabajadores y que percibe menos de doscientos cincuenta millones de pesos mexicanos por producto de las ventas obtenidas en el transcurso de un año; dicha clasificación de empresas representa el noventa y nueve punto ocho por ciento del total de unidades económicas de México (Censos Económicos, 2009) y es considerada como la columna vertebral de la economía nacional por conformar la mayor parte del universo empresarial.

En una sociedad mexicana donde la institución principal es la familia transmisora de cultura, contenedora de roles sociales, forjadora de relaciones de poder y encargada de la formación de mando por vía de los integrantes que intervienen en su dirección y operación (Rangel y Moreno, 2012), es considerable concebir que cada negocio es un poco familiar y cada familia es un poco negocio (Aldrich y Cliff, 2003), de tal suerte que las estadísticas del último censo económico (2009) sustenta dicha idea bajo el entendido de que el noventa por ciento de las pymes mexicanas son consideradas empresas familiares.

Por definición la empresa familiar es aquella organización en la que al menos el 50% de su propiedad pertenece a una familia de la cuál algún miembro está a cargo de la dirección, gestión ó administración de la misma (Dyer, 2006). De acuerdo con Chrisman, Chua y

Sharma (2005), los negocios familiares son únicos, como consecuencia del involucramiento de los miembros de la familia en la propiedad, la gestión y la potencial transferencia generacional que se presenta cada 30 o 35 años. Dicha transferencia generacional es producto de un relevo en el mando que permite diferenciar la generación que se encuentra a cargo de la empresa; lamentablemente, sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación y únicamente el 13% a la tercera (Ward, 1994).

Entre otras características que distinguen a las empresas familiares de aquellas que no lo son, se encuentran: la voluntad de estabilidad y perdurabilidad ante adversidades económicas relacionadas con la propiedad, el control y la gestión (Maseda, Iturralde y Arosa, 2009), la orientación al consumidor, el enfoque a la calidad y la activa participación dentro de las comunidades (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008), ambiente de trabajo único (Hoffman *et al.*, 2006) y especial manifestación de motivación y practicas eficientes (Levring y Moskowitz, 1993) que propician lealtad y confianza entre sus integrantes (Tagiuri y Davis, 1996).

Por otra parte, la empresa familiar como estructura orgánica conformada mayormente por individuos que comparten vínculos por consanguinidad, afinidad, adopción, matrimonio u otra relación estable de afectividad análoga (Real Academia Española, 2001), posee limitaciones organizacionales que no se hacen presentes en las empresas no familiares tales como: la práctica de una gestión complicada (Sirmon y Hitt, 2003), divergencia entre los objetivos debido a los valores de la familia y su influencia en el negocio (Cabrera, De Saá y García, 2001; Larraza et al. 2007), la presencia de nepotismo, paternalismo, temor a los cambios y finalmente la dependencia de financiamiento externo que limita su performance innovadora al interior (Lorenzo y Nuñez-Cacho 2012).

Investigaciones precedentes señalan que pese a la dotación de características y recursos específicos resultante de la relación entre familia y empresa (Habershon y Williams,

1999; Nuñez-Cacho y Grande, 2012), mejor conocida como “familiness”, sólo la habilidad para gestionar dichos recursos dentro de un entorno cambiante es la que le permite obtener ventajas competitivas sostenibles (Sirmon y Hitt, 2003; Barney y Griffin, 1992; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Peteraf, 1993; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984); por lo que la unión de recursos específicos de la empresa familiar y las capacidades dinámicas desarrolladas al interior de la organización (Cabrera Suarez *et al.*, 2001; Chrisman *et al.*, 2003; Kellermans y Eddleston, 2007; Cruz y Nordqvist, 2012), garantiza la sobrevivencia, crecimiento y diferenciación sostenible (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2005) de las empresas familiares. En este sentido, el presente estudio pretende identificar las “capacidades dinámicas innovadoras” características en pymes mexicanas con la finalidad de brindar evidencias empíricas que den soporte a la literatura relacionada al tema y contribuyan a consolidar una teoría propia de la empresa familiar.

## 2.2. Capacidades innovadoras

Con la finalidad de comprender lo que son las capacidades innovadoras se hace referencia primeramente a la definición del término innovar, que etimológicamente proviene del latín *innovare*, cuyo significado quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Real Academia Española, 2001). El término innovar representa un conjunto de actividades inscritas en un determinado tiempo y en un determinado lugar (Pavon y Goodman, 1981), que aplicadas a las organizaciones, conducen a introducir una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios, técnicas de gestión u organización con éxito.

Nelson y Winter (1982) consideran que en las empresas existe una base de rutinas para realizar tareas, actividades ó acciones que generan innovaciones mediante sus habilidades y capacidades para hacer, crear o modificar algo mejorándolo mediante la manipulación de los recursos que posee la empresa. Esta forma de gestión de los recursos se relaciona con la

noción de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), misma que cuando está orientada a la gestión del cambio, al impulso emprendedor y a la creación de valor a lo largo del tiempo (Chirico y Nordqvist, 2010) puede considerarse como capacidad innovadora.

Las capacidades innovadoras proveen a la organización de herramientas de mejora, superación y crecimiento mediante cambios que mejoran los procesos o productos, incluyendo tanto los sistemas como los recursos empresariales, hecho que convierte a la capacidad innovadora en un potencial interno para generar nuevas ideas, identificar oportunidades comerciales y de mercado para apalancar los recursos y capacidades existentes en una organización (Hii & Neely, 2000).

Abernathy y Clark (1985) identifican dos tipos de capacidades innovadoras centradas en un enfoque que atiende al grado de originalidad y novedad del proceso de innovación (Henderson y Clark, 1990; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Tidd, 2001; Koberg, Detienne y Heppard, 2003; Subramanian y Youndt, 2005 y Stieglitz y Heine, 2007): incrementales y radicales, ambas determinadas por el tiempo de adopción que refleja la rapidez para generar o adoptar la innovación con relación a los competidores de la industria (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997). La capacidad innovadora radical se entiende como un cambio rápido y la implementación de algo totalmente nuevo, mientras que la capacidad innovadora incremental se da bajo implementaciones dosificadas en los sistemas, productos o procesos de la organización.

Como las capacidades innovadoras, implican la renovación del conocimiento o el uso diferente del viejo conocimiento para diseñar, crear y desarrollar nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocios con el propósito de crear valor para la organización (Santos-Rodrigues, 2010; Molina y Martínez, 2010; Green y Revilak, 2009) entonces se dice que las empresas que más rápido o temprano innovan, son las que tienen más propensión a conseguir verdaderas y durables ventajas competitivas (Birkinshaw y Mol, 2006; Porter,

1980) y por lo tanto son generadoras de verdadera innovación organizacional.

Como se puede observar, la innovación organizacional no es necesariamente el resultado de departamentos estructurados de investigación y desarrollo, sino de los procesos informales o subcontratados (Sanchez, 2009) generados por nuevas formas de explotar, usar o combinar los recursos de la empresa (Goshal y Moran, 1996), la cual incluyen la mejora de la eficiencia y el control de las actividades organizacionales (Kong, 2010). Aun cuando las capacidades innovadoras no siempre son exitosas y el costo organizacional de los fracasos incluye: desperdicio de recursos en tecnología inapropiada, constante incertidumbre y baja moral empresarial debido a los infructuosos esfuerzos de las malas implementaciones (Johnson, 2010), tanto en recursos como en la habilidad para manejarlos, toda empresa debe desarrollar las capacidades innovadoras que le permitan generar una ventaja competitiva (Salavou, 2004) en el entorno que ella se sitúa, es decir, elegir estratégicamente lo que más le convenga para mejorar sus situación actual.

En el caso concreto de la empresa familiar se reconoce la importancia de la innovación como componente clave de su estrategia, en un sentido comparable a las empresas que operan en sectores de tecnologías avanzadas (Craig y Dibrell, 2006) el carácter innovador de la empresa familiar concede gran importancia a la capacidad innovadora. Sin embargo, la actitud frente al riesgo de algunas empresas familiares es de tipo conservadora manifestada por una aversión al riesgo (Fernández y Nieto, 2002) que determina el hecho de que unas empresas sean más innovadoras que otras. Los motivos principales que pueden bloquear el cambio en empresas familiares son: la inacción debido al temor de los directivos encargados de implantar el cambio de alterar el status quo existente dentro de la organización; las rutinas establecidas, la necesidad de abandonar prácticas establecidas para hacer cosas nuevas y desconocidas, que aporta una gran cantidad de inercia; los problemas de acción colectiva, esto es, la dificultad de movilizar en una dirección

homogénea a toda una organización; y la carencia de las capacidades necesarias para afrontar el cambio con garantías de éxito (Rumelt, 1995; Lorenzo, 2003). Con el objeto de visualizar la forma en que las empresas familiares generan innovaciones, el presente artículo analiza las capacidades innovadoras que realizan como estrategia de crecimiento organizacional.

### 2.3. Crecimiento organizacional

Para referirse al término “crecimiento organizacional”, tanto para la literatura económica como para la administrativa, se adoptan diferentes criterios de definición. En ocasiones se le considera como un objetivo deseado (Blázquez, Dorta y Verona, 2006), en otras como un proceso intangible que depende de una adecuada organización de elementos tangibles (capital físico, estructura interna y capital humano) (Cardona y Cano, 2005), algunas veces se entiende como un proceso social disciplinado e incluso en otras como un acto creativo que enlaza las diferentes partes móviles de una organización (Charan, 2004). Lo cierto es que pese a la diversidad de criterios, el denominador en común se resume a que el crecimiento organizacional es producto del manejo adecuado de recursos que poseen las organizaciones al interior, es decir, a la acción compleja de las modificaciones internas que una organización pueda tener y que desembocan en cambios de las características que identifican a una empresa.

Económica y financieramente, “crecer” es sinónimo del aumento en utilidades, y se considera al crecimiento organizacional como un índice del desempeño económico dinámico de la empresa que permite medir su capacidad así como ampliar la gama de oportunidades tanto comerciales como técnicas en los que la compañía puede incursionar y a las que antes no podía por no tener suficiente capacidad financiera (Sallenave, 1985). Si la empresa requiere de recursos financieros para crecer y estos recursos se originan al aumentar la demanda del producto o servicio, entonces la empresa recibirá mayores recursos que a su vez

reinvertirá buscando aumentar la capacidad productiva para salir al mercado y así incrementar los recursos de capital que le permitirán crecer (Puerto, 2010); de esta manera se establecen las espirales de crecimiento como un sistema en el cual el crecimiento absoluto de un elemento provoca el crecimiento de otros elementos (Sallenave, 1985).

El crecimiento organizacional también hace referencia al desarrollo continuo que alcanza una empresa mediante una mayor aceptación de los productos y/o servicios que fortalecen su posicionamiento en los mercados de participación actual, ó bien, la expansión hacia nuevos mercados tanto geográficos como de clientes. Dicho índice de comportamiento dinámico de la empresa mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico a fin de conseguir un aumento constante de las ventas. De esta manera se asegura la supervivencia de la empresa al mantener paridad competitiva con sus rivales, desarrollar estrategias de inversión en innovación y desarrollo y emplear nuevas técnicas de productividad y marketing (Canals, 2000; Penrose, 1962; Puerto, 2010).

Como se puede observar, el crecimiento organizacional se caracteriza por tener presente la intervención de los diferentes sectores con los cuales sostiene relaciones una empresa y que pertenecen al ambiente externo de las organizaciones (proveedores, mercado financiero y de capitales, compradores, etc.), dicha condición afecta el crecimiento debido a la inexistencia de estímulos estatales, las características del financiamiento externo, el atraso tecnológico, la falta de adaptación a las condiciones cambiantes de los consumidores, la desviación de fondos de inversión y las variantes tendencias de mercado (Ortiz, 2005; Hernández y Mendoza, 2006).

Es por eso que los cambios que se pudieran ver reflejados en un aumento de las dimensiones del capital físico o del capital humano, en la participación del mercado, en el aumento de niveles de producción, ventas o utilidades gracias al adecuado manejo de los recursos internos para el proceso de crecimiento,

considerado en ocasiones más o menos accidental, ocurren en un momento en que las condiciones favorecen la propia naturaleza del “organismo” (Penrose, 1962); en el caso de la pyme, se ha identificado que el proceso no solo requiere de cambios de naturaleza cuantitativa o tangible sino de cambios de naturaleza cualitativa o intangible que son de gran influencia para el desarrollo o surgimiento de los cambios positivos tan anhelados por los directivos de las organizaciones (Aguilera, 2010). Este estudio pretende entonces identificar la forma en que se generan los cambios en el proceso de crecimiento así como los resultados que se obtienen al término del proceso.

### 3. Metodología

Bajo la premisa de comprender y generar evidencia de casos múltiples conformado por micro y pequeñas empresas familiares, se presenta un estudio de carácter cualitativo que permitirá a la investigación comparar el estudio integral de cada una de las organizaciones ilustrando sus características y decisiones a partir de un determinado contexto (Yin, 2003).

El origen a la realización de un estudio exploratorio y descriptivo, surge de la inquietud por conocer un fenómeno contemporáneo en su propio contexto que permita mostrar la presencia e importancia de la administración estratégica en la innovación de diez pymes familiares productoras de flores ubicadas en Villa Guerrero Estado de México.

Las preguntas que el estudio pretende responder son: ¿Cuáles son las capacidades innovadoras distintivas y propias de la pyme familiar? Si bien las características de las empresas elegidas coinciden en cuanto a tamaño, ubicación geográfica, giro y estructura, la participación de ellas para el estudio fue voluntaria. La recopilación de datos se realizó mediante entrevistas con los dirigentes de las empresas florícolas, siendo dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen al respecto de sus vidas, experiencias y labor empresarial, expresadas con sus propias palabras (Taylor y Bodgan, 1998).

Los datos fueron analizados mediante la transcripción de las entrevistas en Word y bajo los criterios de González (2009): la conceptualización mediante la codificación de las capacidades innovadoras como guía para detectar cada idea aludida a un tópico en común, la categorización de las unidades de análisis correspondientes, la organización de las categorías por cada empresa en Excel y la estructuración por medio del cálculo de las frecuencias de las unidades de análisis por cada empresa de acuerdo a los códigos y categorías de las capacidades innovadoras detectadas en el estudio. Cada unidad de análisis estará representada por una oración ó párrafo que habla de un determinado tema y se identifican a partir de fragmentar las ideas que aluden a un tópico en común.

#### 4. Resultados

Pese a la representatividad de las pymes familiares en la economía regional, las condiciones competitivas del mercado son muy difíciles de enfrentar, por lo que los líderes que están a cargo de su administración y dirección requieren contar con recursos tanto tangibles como intangibles que al momento de ser empleados en las actividades empresariales generen mejoras internas y externas reflejadas en la supervivencia y el crecimiento organizacional. En este sentido, y de acuerdo al análisis cualitativo de los datos obtenidos de diez entrevistas semi-estructuradas a dirigentes de pymes familiares productoras de flor en el Estado de México, se obtuvieron cinco categorías que identifican a las pymes como familiares: la propiedad familiar, liderazgo familiar, transferencia generacional, orientación y clima organizacional. Por la parte de las capacidades innovadoras, se identificaron sólo dos categorías que se hacen presentes mediante las capacidades innovadoras radicales como las incrementales, siendo éstas últimas las que son más implementadas por parte de los dirigentes debido a la facilidad para implementarlas. Finalmente del crecimiento organizacional se obtuvieron dos categorías que indican el reflejo del crecimiento en forma interna y externa de la organización, ambas visibles y provenientes de

la buena o mala administración de los recursos tangibles e intangibles por parte de los dirigentes de la pymes familiares.

##### 4.1. Familiness

De acuerdo a las entrevistas realizadas, de diez pymes familiares del sector floricultor en el Estado de México la propiedad de cuatro de ellas pertenecen en un 80% a la familia ascendente del dirigente a cargo, cuatro pertenecen en un 60% a la familia descendente del dirigente con él a la cabeza y dos de ellas pertenecen en un 100% solamente al dirigente. El grado de estudios de los dirigentes resultó interesante debido a que, únicamente uno de ellos cuenta con estudios superiores con el título de ingeniero agrónomo, dos terminaron estudios de nivel medio superior, tres cuentan con certificado de secundaria y cuatro de ellos solo concluyeron la primaria, lo que indica que el grado de estudios de los dirigentes de este tipo de organizaciones no es un factor que limite su gestión.

Referente a la experiencia y conocimiento del negocio cuatro dirigentes llevan 20 años a cargo del negocio siendo la segunda generación familiar que después de 30 años, con su antecesor al poder, adoptaron la responsabilidad de la dirección de la empresa.

Uno de los líderes lleva 15 años al frente de su empresa aunque la empresa le fue heredada por su padre que fundó la empresa y que la mantuvo en operaciones por cuarenta años. Dos dirigentes llevan a cargo de sus negocios ya 10 años aunque antes de obtener su cargo tuvieron que pasar 25 años precedidos por otro miembro de la familia al frente de la empresa. Dos dirigentes más, llevan cinco años a cargo de su negocio siendo ellos mismos los fundadores de las empresas. Por último, uno de los dirigentes lleva un año a cargo de la empresa pero ya conocía el negocio puesto que ha trabajada en él toda su vida bajo la dirección primeramente de su abuelo durante quince años y de su padre durante veinte años hasta el momento en que le tocó tomar el poder.

Todos los dirigentes sin excepción dan testimonio de hacer uso de estrategias reactivas,

es decir que realizan su gestión y administración orientando los esfuerzos de la empresa hacia las demandas del cliente consumidor. Sin embargo, dos empresas se enfocan a la especialización de su producto y la mejora de la calidad del mismo, dos empresas a la diversificación de productos y búsqueda de nuevos mercados, cuatro se enfocan únicamente a mantener satisfechos a sus clientes y dos unen esfuerzos por incrementar sus relaciones con otros organismos para promover sus productos. El clima organizacional que se vive en las diez empresas coincide en que está integrado por el sentimiento de confianza, lealtad y gran motivación gracias al interés por perdurar en el negocio de una forma estable y con expectativas de ser mejor día a día.

#### *4.2. Capacidades innovadoras incrementales y crecimiento organizacional interno.*

Las diez empresas objeto de estudio para esta investigación aceptaron que de forma permanente se establecen rutinas o actividades para mejorar “poco a poco” los procesos de producción y los procedimientos administrativos al interior de las organizaciones. Dichos cambios y actividades implementadas en forma dosificada se traducen en las capacidades innovadoras incrementales que son empleadas de diversas maneras dependiendo las necesidades que la organización requiera satisfacer. Para efectos del estudio a cada dirigente de las empresas se les solicitó mencionar aquellas acciones o innovaciones que hayan realizado de manera paulatina y los beneficios que se obtuvieron con ellas con lo que se capturó la siguiente información.

Se obtiene mayor flexibilidad de los procesos de producción al momento de: mantener en orden las áreas de trabajo que van desde los invernaderos, oficinas, áreas de empaque, las zonas de carga y descarga, etc. Registrar los cambios en los procesos de suministro de insumos, refrigeración y procesos productivos en general. Los dirigentes establecen que los costos pueden reducirse si poco a poco se va cumpliendo con una planeación de la producción y la cuantificación de los insumos

que se requieren para ella. Mantener comunicación vía telefónica con los proveedores y clientes para hacer de su conocimiento los cambios o requerimientos específicos de la empresa y por consiguiente mejorar los periodos de respuesta de ambos también es una capacidad innovadora que hace más flexible su empresa.

Los dirigentes afirman que al cambiar poco a poco la forma de comunicarse al interior de la organización disminuye la rotación de personal e incrementa la unión y lealtad de los colaboradores en ella, por lo que se han implementado pequeñas reuniones de trabajo en diversas horas del día para lograr el objetivo. Incluso mediante juntas de integración y comunicación se ha facilitado motivar al personal y generar en éste eficiencia y eficacia en sus labores. De tal suerte que se observa entonces que las actividades novedosas que se implementan en forma paulatina o dosificada genera mejoras e incluso crecimiento al interior de la empresa.

#### *4.3. Capacidades innovadoras radicales y crecimiento organizacional externo.*

Por medio del contacto directo con los dirigentes de las diez pymes familiares florícolas de Villa Guerrero estado de México, se encontró que no es frecuente que se generen cambios rápidos y totalmente nuevos en los procesos o procedimientos de las pymes familiares. Es decir, que la presencia de las capacidades innovadoras radicales únicamente se hace presente si el dirigente decide ampliar la gama de productos por el hecho de tener que allegarse de material genético totalmente nuevo, cuyo cuidado y proceso de producción será totalmente diferente al que se maneja generalmente en la empresa. Incluso, si se quisiera mejorar la calidad del producto que la empresa ya maneja entonces es necesario aplica técnicas de cuidado, fumigación y riego más sofisticadas que en ocasiones requieren innovaciones tecnológicas que por lo general no están al alcance de las posibilidades financieras de las pymes.

Con la implementación de nuevos recursos de promoción de bajo costo, como las redes sociales y participación en eventos públicos, se incursiona en nuevos mercados que la mayor parte de las veces resultan más exigentes con los productores pero que provocan incrementos en la cartera de clientes, por consecuencia las ventas también tienden a incrementar y como resultado se obtienen mejores ganancias financieras que en el largo plazo son generadoras de implementaciones de tecnologías más sofisticadas.

En el caso de aquellos productores que en algún momento toman la decisión de invertir en maquinaria y equipo más sofisticado o de mejorar la calidad tecnológica de sus instalaciones, se da por hecho un visible crecimiento reflejado en las dimensiones de la infraestructura de su empresa pero afirman que en ocasiones resulta contraproducente, puesto que no obstante con haber perdido parte importante de su capital financiero resulta que la capacidad instalada a la que pueden llegar resulta desaprovechada en el largo plazo.

En atención a lo anterior se visualiza que el cambio radical que puede darse en las pymes familiares generan crecimiento visible al exterior de la empresa aunque los líderes afirman que por las características de la empresa es difícil adquirir o implementar cambios abruptos en ella y que si se analiza con minuciosidad, se puede caer un gastos que a la larga resulten infructuosos debido a las condiciones de comportamiento del mercado.

## 5. Conclusión

Cuando se entiende que las pymes familiares son organizaciones con especiales características a causa de los recursos que la conforman, el crecimiento tanto al interior como al exterior de las organizaciones se genera mediante la administración de dichos recursos y las habilidades que sus dirigentes tienen para hacer, crear o modificar algo de la organización. Esto es, mediante las capacidades innovadoras como estrategias de crecimiento, los líderes de pymes familiares de economías en vías de desarrollo generan diferentes estrategias

alternativas para que sus empresas sobrevivan y crezcan.

Las capacidades dinámicas innovadoras más empleadas por parte de pymes familiares cuyos líderes no rebasan la tercera generación al mando, con estudios de nivel básico en su mayoría pero con gran experiencia y conocimiento del negocio que se encontraron fueron las incrementales. Dichas capacidades incrementales, entendidas como el conjunto de habilidades y actividades para hacer, crear o modificar algo mejorándolo mediante la manipulación paulatina de los recursos que posee la empresa, generan cambios principalmente al interior de las organizaciones, creando mayor flexibilidad en la producción, la reducción del tiempo de repuesta en clientes y proveedores, reducciones en costos e incrementos estructurales así como mejor comunicación en la empresa que brinda un ambiente de lealtad con colaboradores motivados para hacer sus labores en forma eficaz y eficiente.

Por otra parte también se observan las capacidades innovadoras radicales que implican cambios abruptos y definitivos en diversas áreas de la empresa, mismas que generan crecimiento visible al exterior de las pymes como tecnificación y el aumento de las dimensiones en infraestructura, una gama más amplia de productos con mayor calidad, un aumento de la participación en el mercado en el que se compite o bien incursionar en nuevos mercados mediante mejoras en las técnicas de promoción que generan incrementar la cartera de clientes y por ende las ventas y utilidades de la pyme familiar.

A partir de lo anterior, también se concluye que las capacidades innovadoras incrementales son las más practicadas por las pymes familiares, debido a la facilidad y bajos costos de implementación. Por el contrario, las capacidades innovadoras radicales son usadas moderadamente siempre que se trate a nivel de producto o promoción y casi de manera nula si se trata de su aplicación en la infraestructura puesto que los altos costos de inversión en ella se convierten, en el largo plazo, en capacidad instalada desperdiciada.

El estudio presenta limitaciones debido a la naturaleza de la investigación, ya que como abordaje cualitativo carece por el momento de abordaje cuantitativo, mismo que se sugiere considerar para investigaciones futuras. Otra área de oportunidad identificada en la investigación es el análisis del contexto que enfrentan las pymes en economías en vías de desarrollo y la identificación de aquellos factores que inciden en el comportamiento de dichas organizaciones.

## 8. Bibliografía

- Abernathy, W. J., y Clark, K. B. (1985). *Innovation: mapping the winds of creative destruction*. Research Policy, 14, 3-22.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y redireccionamiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, núm. 28, enero-junio, 2010, pp. 85-106. Universidad del Norte Colombia.
- Aldrich, H.E. y Cliff, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Barney, J. B. y Griffin, R. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Barney, J.B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 395-410
- Benavides, C.A.; Guzmán, V.F. y Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 14:78-90.
- Birkinshaw, J. y Mol, M. (2006): How Management Innovation Happens, *M.I.T. Sloan Management Review*, vol. 47, n. 4, pp. 81-87.
- Blázquez, F.; Dorta J. A. y Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración P.U.J.*, 19 (31), 172, 167, 174-180, 176, 177, 180-187.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-46.
- Canals, J. (2000). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2 (2), 337-370.
- Cardona, M. y Cano C. A. (2005). *Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: un puente en la industrialización regional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Censos Económicos (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: *Censos Económicos 2009 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. México: INEGI.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. España: Empresa Activa.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*. 18, 441-448.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Cruz, C., y Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family businesses: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38, 33-49.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001): The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 38, n. 1, pp. 45-65.
- Debicki, B.J., Matherne, C.F., Kellermanns, F.W. y Chrisman, J.J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22 (2), 151-166 *Family Business Review*, 22, 167-180.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.

- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2002). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Series de Economía de Empresa*, Documento de Trabajo 02-18(11), 1-26.
- Garza, C. R. (2000). Creación de PYMES: Objetivo Emprendedor. *Ingenierías*, Vol. 3, No. 9, pp. 54-58.
- Ghoshal, S. y Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of transaction cost theory. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, J 7-21.
- González, L. (2009). *La sistematización y el análisis de los datos cualitativos. Tras las vetas de la investigación cualitativa*, México: ITESO, pp. 158-173.
- Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). A Review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, vol. 25, n. 1, pp. 15-28.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Green A. y Revilak A. (2009). *Measuring Innovation from the Source to the Value. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. Business Source Complete, Ipswich, MA.
- Habbershon, T., y Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L. y McMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Henderson, R. M. y Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 9-30.
- Hernández, M. y Mendoza, J. (2006). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 2(3), 137-162.
- Hii, J. y Neely, N. (2000). *Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others*, Paper presentado en 7th International Annual EurOMA Conference 2000, Ghent.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Ritch, S. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- Johnson, J. D. (2010). Success in innovation implementation. *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 4, 2001, pp. 341-359.
- Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firms performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048 - 1057.
- Koberg, C. S., Detienne, D. R. y Heppard, K. A. (2003). An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation. *Journal of High Technology Management Research*, nº 14, págs. 21-45.
- Kong, E. (2010). Innovation processes in social enterprises: an IC perspective. *Journal of Intellectual Capital*. Bradford: Vol. 11, Iss. 2, p. 158-178
- Larrazza, M., Wiseman, R. M., Gómez-Mejía, L.R. y Welbourne, T. M. (2007). Disentangling compensation and employment risks using the behavioral agency model. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1001-1019.
- Levering, R. y Moskowitz, M. (1993). *The 100 Best Companies to Work For in America*. (V ed.). New York: V Plume
- Lorenzo Gómez, J.D. (2003). *El cambio estratégico en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Lorenzo, J.D. y Núñez-Cacho, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40.
- Maseda, A., Iturralde, T. y Arosa de la Torre, B. (2009). Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia. Ponencia presentada al XXIII Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Sevilla, España: ESIC.
- Molina, F. X. y Martínez, M.T. (2010). Social Networks: Effects of Social Capital on Firm

Innovation. *Journal of Small Business Management*; abril; 48, 2; ABI/ INFORM Global, pg. 258-279.

Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families.

Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Núñez-Cacho, P. y Grande, F. A. (2012). Family businesses: How to measure their performance. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4612-4621.

Ortiz, G. A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. (2a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Pavón, J. y Goodman, R. A. (1981) *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*, CDTI-CSIC, Madrid.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, Nueva York.

Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View, *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 179-191.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, The Free Press, New York.

Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, núm. 28, enero-junio, 2010, pp. 171-195 Universidad del Norte

Rangel Peña, S. y Moreno Gomez, S. (2012). *Protocolo de investigación: las PYMES y su eficacia en México*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°175, 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Rumelt, R.P. (1995). Inertia and transformation. En MONTGOMERY, C.A. (1995). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (pp 101-132). Kluwer Academic Publishers

Saavedra, M. L. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en

Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*. Venezuela: Universidad de Los Andes, año 11, no. 17, julio-diciembre, pp. 122-134. [En línea] Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/26628/1/articulo10.pdf>, consultada: mayo de 2013.

Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, N°. 1, pp. 33-44.

Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Ed. Norma México

Sánchez, G. (2009). *Las micro y pequeñas empresas mexicanas ante la crisis del paradigma económico de 2009*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2009a/524/](http://www.eumed.net/libros/2009a/524/)

Santos Rodrigues, H.P. (2010). The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms. *The International Business & Economics Research Journal*; Setiembre; 9, 9; ABI/ INFORM Global, pg. 53-64.

Sharma, P. Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997). Strategic management of family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.

Sirmon, D. G., y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.

Stieglitz, N. y Heine, K. (2007). Innovations and the Role of Complementarities in a Strategic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 28, págs. 1-15.

Subramaniam, M. y Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of Family Business. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Taylor, S. J. y R. Bodgan. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona, Buenos Aires: Paidós.

Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Review*, vol. 3, n. 3, pp. 169-183.
- Tunal, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. En: Actualidad Contable FACES, Año 6, No. 7, pp. 78-91.
- Ward, J.L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.
- Yin, K. R. (2003). *Case study research. Design and methods*, USA: Research Methods Series.
- Zahra, S. A., y Sharma, P. (2004). Family business Research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.
- Zevallos E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en America Latina. *Revista CEPAL*, No. 73, abril.



## Empresas familiares en Cataluña: la importancia del protocolo

### Family Business of Cataluña: the importance of the protocol

Juan Soriano Llobera<sup>a</sup> · Alfonso Cebrián Díaz<sup>a\*</sup> · Francisco Javier Maqueda Lafuente<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Organización de Empresas, Universitat Politècnica de Catalunya (Spain)*

<sup>b</sup>*Departamento de Economía Financiera II. Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad del País Vasco (Spain)*

DATOS ARTÍCULO	RESUMEN
<p><i>Historial:</i> Recibido 18-03-2013 Aceptado 15-09-2013</p> <p><i>Palabras clave:</i> Empresa Familiar Capacidades Innovadoras <i>Códigos JEL:</i> L1, M2</p>	<p>En el presente estudio vamos a realizar un análisis comparativo entre la Empresa Familiar y no Familiar en Cataluña.</p> <p>La empresa que dispone de ventajas competitivas tiene mayor capacidad para competir activamente en el mercado, y ello es especialmente importante cuando la empresa interactúa en diferentes mercados exteriores.</p> <p>Al final del presente estudio se exponen conclusiones y recomendaciones.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><i>Article history:</i> Received 18-03-2013 Accepted 15-09-2013</p> <p><i>Keywords:</i> Family Business Innovative Capabilities <i>JEL codes:</i> L1, M2</p>	<p>The objective of this research is to make a comparative study of familiar and non familiar business in Cataluña</p> <p>The competitive advantage enables companies to be competitive in the markets, mostly when a company interacts with external markets.</p> <p>Conclusions and recommendations are provided.</p>

\* *Autor de contacto.*

*Correos electrónicos:* [juan.manuel.soriano@upc.edu](mailto:juan.manuel.soriano@upc.edu), [acebrian@igema.net](mailto:acebrian@igema.net), [javier.maqueda@ehu.es](mailto:javier.maqueda@ehu.es)

## 1. Introducción

Casi 400.000 empresas, 391.676 exactamente, cesaron en todas sus operaciones durante el 2011 registrando la cifra de cierres más importante de los últimos 30 años. Contrariamente, 324.514 compañías comenzaron el ejercicio de actividad económica en el mismo periodo. Ello arroja un saldo negativo próximo a las 60.000 empresas, según datos del informe económico Estructura y Demografía Empresarial publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2012). El número de negocios activos en España se redujo un 1,7% durante el año anterior y se situó en un total de 3.189.716 sociedades. Esta bajada supone el cuarto descenso anual consecutivo en el número de empresas en nuestro país (INE, 2012).

Las actividades económicas que más empresas crearon en términos netos entre el 1 de enero de 2011 y el 1 de enero del siguiente año fueron: educación, con 2.682; actividades sanitarias, con 1.478; actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento, con 859; programación, consultoría y otros ejercicios relacionados con la informática, con 828; y actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros, con 661 (Banco de España, 2012).

Por su parte, las actividades en las que más compañías cesaron en términos netos el pasado año fueron la construcción (-13.206), actividades de construcción especializada (-10.170), servicios de arquitectura, ingeniería, ensayos y análisis técnicos (-7.343), así como otros servicios personales (-5.261) y comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas (-4.637) (Banco de España, 2012).

Pese a la contundencia de estos datos oficiales los grandes grupos autóctonos de capital familiar no sólo han logrado mantenerse a flote en la peor de las tormentas económicas de los últimos años, sino que en la mayoría de los casos han mantenido o incrementado su tamaño y preservado el grueso de los puestos laborales. Si nos referimos a Cataluña, territorio en el que las empresas familiares han tenido desde siempre una gran tradición, alrededor del

70% de estos grupos mantienen relaciones internacionales, con presencia industrial o comercial con países principalmente europeos, aunque como veremos, en algunos casos también con importante presencia en otros continentes.

Algunos de los ejemplos más conocidos y que son muy representativos de esta tendencia creciente son Mango, Roca, Freixenet, Codorniu, Grifols, Cirsa o Celsa.

## 2. La Empresa familiar en un contexto de crisis económica

Las empresas familiares son organizaciones sociales complejas, ya que en ella conviven la empresa y la familia (Diez, 2011). Como señalan De Querol, Barquero y Maqueda (2012) las investigaciones en la empresa familiar ha evolucionado en los últimos años, lo que puede ser apreciado en el aumento del volumen de trabajos publicados logrando abrirse camino como ámbito de estudio desde la Dirección de Empresas pudiendo considerarse como una disciplina científica joven (Chrisman et al., 2008). A pesar de ser un tema emergente en la investigación económica aún no existe una aceptada y generalizada definición del concepto de empresa familiar (Litz, 1995; Rus y Rodriguez, 2005; Miller et al., 2007; Rojo, Dieguez y Soto, 2011; Bañegil, Barroso y Tato, 2011; Cabrera Suárez (2012)).

La disciplina no ha tenido un gran desarrollo hasta la última década y la literatura no es tan voluminosa como en otras áreas de la Administración de Empresas (Bird et al., 2002; Benavides, Quintana y Guzmán, 2013).

Los temas tratados con mayor profusión son la sucesión (Lansberg & Astrachan, 1994; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), gobierno de la empresa familiar (Miller & Le Breton-Miller, 2007) o dirección estratégica (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

La crisis económica mundial ha incrementado notablemente el número de procesos de concurso de acreedores y cierres de empresas en todo el mundo. Mas de treinta millones de empleos se han perdido en estos

último años por la crisis (IMF, 2010). Como señalan Casillas, Barbero y Moreno (2013) el fracaso supone un fenómeno importante dentro de la administración de empresas, especialmente en entornos hostiles o ante una crisis económica y financiera como la actual.

Según un reciente informe no publicado del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), en Cataluña hay un grupo de 13 empresas de capital familiar que han logrado superar ya la barrera de los 1.000 millones de euros de facturación. Otros tres grupos sobrepasan la barrera de los 2.000 millones. En cualquier caso el tamaño de estos conglomerados sigue siendo pequeño en comparación con el de otros negocios europeos de sagas familiares, principalmente italianos y franceses.

Si continuamos con el ejemplo de Cataluña, merece también tener en cuenta otro factor distintivo como es la amplia diversidad de sectores en los que operan estos grupos familiares, si continuamos con el ejemplo de Cataluña. Según el mismo estudio de la UPC, los sectores en los que se produce mayor actividad de este tipo de empresas familiares son: industria farmacéutica, construcción, sector editorial, gran distribución, alimentación y metal (UPC, 2012).

De esta manera, grupos tan conocidos como Puig, Agrolimen, Nutrexa, Ferrer, Almirall, Esteve, Planeta y otros, han destacado en los últimos años tanto por su pujante posición en sus respectivos sectores como por su internacionalización.

A este conjunto de negocios familiares de reconocida tradición y notoriedad se han unido en los últimos años otras empresas que han ido escalando puestos de mérito en el ranking de los mayores grupos de tradición familiar: Comsa-Emte, las citadas anteriormente Grifols y Mango, Casa Tarradellas, Tous, Ros Roca, Quadis, Desigual, Bon Preu y La Farga. Observamos, pues, que las empresas de alimentación, distribución y construcción tienen un notable peso en el listado de los grandes grupos familiares catalanes.

Esta circunstancia de la empresa familiar española, haber mantenido o aumentado su negocio desde el inicio de la crisis, no es exclusivo de nuestro país. Según la encuesta mundial de la empresa familiar 2012 (PwC, 2012), elaborada por PwC entre casi 2.000 empresarios de 30 países, estos grupos resisten mejor la crisis que otras compañías y tienen una capacidad mayor que el resto del tejido económico para captar las oportunidades que genera de la actual situación. Y lo más significativo es que, según este estudio, el 80% prevé que sus ventas sigan creciendo como lo han hecho hasta ahora o, incluso, a un ritmo mayor en los próximos ejercicios.

Todo este escenario se produce como consecuencia de las propias características que tienen los grupos familiares. Una actitud positiva, inversiones más a largo plazo que el resto de las empresas, más atentas a maximizar los beneficios en el corto plazo.

Pero lo fundamental del éxito que ha permitido mantener esta situación ha sido principalmente presentar unas finanzas saneadas de que ha posibilitado afrontar sin más traumas de los debidos el desplome del consumo interior. Además la situación también ha sido propicia para acometer oportunidades de compra para reformar el tamaño de la empresa familiar y, a la vez, diversificar su actividad.

En los años de bonanza económica las empresas familiares tenían difícil acceder a determinadas operaciones de compra pues su carácter industrial y su visión a largo plazo del negocio les impedía pagar los elevados múltiplos que estaban dispuestos a satisfacer el capital riesgo o compañías con un claro perfil financiero. La crisis ha tenido una consecuencia clara si atendemos a los datos objetivos: el triunfo de la empresa familiar frente al inversor especulador que ha pululado por España a sus anchas, especialmente en la primera parte de la década de este siglo.

En tiempos difíciles el capital riesgo “huye” de los escenarios turbulentos pues ve difícil materializar sus plusvalías entre los 5 y 10 años desde la inversión, como ha sido costumbre. No hay que olvidar que la legislación tributaria

incentivaba estas situaciones. El concepto de empresario ha quedado, debido a la crisis, diametralmente definido en contraposición con el concepto de inversor temporal, la mayor parte de las veces equiparable a especulador.

Otra característica de la empresa familiar es su necesidad limitada, por los argumentos expuestos anteriormente, de recurrir necesariamente al crédito bancario. En un momento en el que los bancos no cumplen su principal misión histórica como es conceder crédito, la solidez financiera de las compañías juega un papel tan importante pues puede acabar con la historia de la empresa.

### 3. El papel de los bancos en la crisis económica

Los bancos no otorgan crédito porque tienen en su balance un excesivo número de préstamos y comparativamente un escaso volumen de depósitos. Además, a causa de los excesos cometidos en el pasado, más de uno tiene problemas de solvencia, como se ha constatado en los últimos meses tras los test realizados a instancias de BCE. La situación actual es consecuencia de los errores cometidos por los directivos y el Banco de España y también de las injerencias políticas. Los principales errores provienen de creer que el precio de la vivienda en España no podía bajar.

Este convencimiento hizo que las entidades concedieran excesivos créditos, tanto a promotores como a compradores de la vivienda. Afortunadamente la visión empresarial de los grupos familiares se mantuvo alejada del escenario inmobiliario que supuso uno de los principales motores económicos durante casi dos décadas.

También influyó el pensamiento respecto a que a la banca española no le afectaría la crisis financiera internacional, una idea que nació por la inexistencia de hipotecas *subprime* de los EEUU en los balances de los bancos españoles, la creación de provisiones anticíclicas durante la etapa de bonanza y de las elevadas penalizaciones establecidas por el Banco de España a las entidades que tragasen activos

fuera del balance. Además, pensar que la crisis económica sería corta también hizo daño. Si hubiera sido así, el agujero general por la bajada del precio de los activos inmobiliarios se habría compensado con la subida posterior.

Pero la crisis se ha alargado y la están sufriendo en mayor medida los que apostaron por sectores de alta rentabilidad a corto y con buena dosis de especulación.

A todo ello hay que sumar las fusiones de carácter político entre cajas de ahorros, que fueron las que dieron mayor número de préstamos inmobiliarios y, en consecuencia, presentan actualmente la tasa más alta de morosidad. Las entidades que se unían eran principalmente de las mismas comunidades autónomas o gobernadas por el mismo partido político. Esta estrategia provocó que una caja que iba mal se acabase uniendo a otra que todavía estaba peor. Y se añadió la ocultación de las pérdidas en que se había incurrido.

Con el visto bueno del Banco de España, numerosas entidades valoraron sus activos por su valor histórico o hipotecario. De esta forma podían continuar presentando beneficios anuales, ya que reducían considerablemente el efecto sobre sus cuentas de la explosión de la burbuja. Espero que el gobierno sea consciente de los numerosos errores cometidos en el pasado y no hagan ninguno más. La economía española necesita ya una definitiva reforma financiera que sanee las entidades para que vuelvan a conceder crédito. Tradicionalmente la empresa familiar ha sido más "amiga" de los bancos que de las cajas. No porque se les supusiera un futuro negro, que ha desembocado en la desaparición de la mayoría de ellas, sino por ser más ágiles en el negocio bancario.

Sin embargo la actual recesión también ha paralizado algunas salidas al mercado bursátil de compañías familiares que habían previsto acceder al parqué bien a través del mercado continuo o bien del mercado alternativo bursátil (MAB), en función de su tamaño y estructura. Incluso alguna de ellas como Mecalux ha tenido una corta presencia en la bolsa tras haber provocado su propia exclusión.

#### 4. Las empresas familiares catalanas

Con datos al finalizar el año 2012 sólo seis de las 50 mayores empresas familiares catalanas cotizan en la bolsa española. Se trata de Almirall, Damm, Fluidra, Grifols, Catalana Occidente y Cementos Molins (Bolsa de valores de Barcelona, 2012).

Todas estas compañías mantienen una cotización estable dentro de los vaivenes bursátiles a los que nos tiene acostumbrados las cifras negativas de la economía española en los últimos dos años, principalmente. Incluso alguna de estas empresas cotizadas presenta cifras de evolución favorables notablemente superiores a la media.

Todas estas reflexiones tienen un punto en común. La histórica aversión al riesgo que caracteriza a los gestores de las empresas familiares, algo que había sido criticado en tiempos pasados, se ha demostrado que era una de sus mejores bazas. El inicio de la crisis pilló a muchas empresas con balances poco capitalizados y fuertes endeudamientos. Precisamente todo lo contrario de lo que en general sucedió con los grupos empresariales de carácter familiar.

El entorno y la velocidad con la que en los últimos tiempos han cambiado grandes modelos de negocio, han afectado notablemente al éxito de la empresa. La volatilidad de los mercados y la complejidad de las propias organizaciones llegan a generar tensión en capas directivas. También en este caso estos cambios como consecuencia de los mercados han sido claramente más contenidos en las empresas familiares, debido principalmente a que la estructura directiva acostumbra a tener unas connotaciones diferentes a lo que podríamos entender como aquellas convencionales.

Un informe de la consultora GD&A Business Brokers (GD&A Business Brokers, 2011) realizado en 2011 en Cataluña sobre 31.711 pymes, señala que la permanencia de directivos en las empresas de carácter familiar es notablemente superior que en negocios de otras estructuras. Según el citado informe esta fidelidad en el puesto de trabajo supone una

media de un 32'8% superior en los grupos familiares.

El mismo trabajo aporta otros datos de interés en relación a las pymes catalanas y, en este caso, sin referirse específicamente a la estructura familiar. Un 60'3% de las empresas catalanas que facturan hasta 30 millones de euros al año, presentan un endeudamiento superior al 60% de su activo, lo que compromete seriamente su futura viabilidad. Esta situación – dice el informe – afecta a 19.121 empresas catalanas sobre un total de 31.711 (excluidas las promotoras e inmobiliarias) que constituyen el censo global de compañías de esta dimensión, que es el más numeroso de cuantas existen en Cataluña. Con este dato se puede deducir que el grado de *infracapitalización* es especialmente significativo en la actual coyuntura de amplia restricción crediticia.

Otra aportación de interés de este trabajo de la consultora GD&A Business Brokers se refiere a la antigüedad de las compañías analizadas. El 18% de ellas (de la muestra de 31.711) se constituyeron hace 25 años o más, por lo que han debido o deben abordar la sucesión.

Finalmente este trabajo se refiere al interés de posibles operaciones de compra-venta o fusión de estas empresas analizadas para adquirir mayor masa crítica. Al 76% de los empresarios encuestados “no les interesa en absoluto” o ve “poco probable” la entrada de un nuevo accionista en su compañía. Sólo un 26% afirma haber participado en alguna operación de compra de otra compañía “por razones de mercado”. Sin embargo, y esto conviene destacarlo, la totalidad de estos empresarios manifiesta que está “satisfecho o muy satisfecho” por la transacción realizada, que ha cubierto sus expectativas. No hay que olvidar que las pymes catalanas representan algo más del 95% del total de empresas radicadas en Cataluña, y aglutinan el 75'2% del empleo. Ello pone de manifiesto un tejido empresarial muy atomizado.

#### 5. El protocolo en la empresa familiar

Otro aspecto especialmente significativo y de carácter eminentemente jurídico aunque de trascendencia económica, es el protocolo en la empresa familiar que ha demostrado su eficacia como instrumento diseñado para evitar disputas en las empresas familiares. Esta norma, que se ha ido completando a lo largo de los años desde que en 2003 se previó en la Ley de Sociedad Limitada Nueva Empresa. En 2007 apareció por primera vez en un marco legal, que afecta a este tipo de empresas, la figura del Consejo de Familia. Se reconoció su papel como instrumento regulador de la dinámica de la familia propietaria y abrió la vía para que en el futuro tuviera valor legal y que sus decisiones fueran vinculantes, tal como sucede con los consejos de administración.

Nebreda (2010) enfatiza la importancia del protocolo familiar y en especial de su proceso de elaboración, porque salen a la luz todos los temas clave. Temas que, por otra parte, pueden afectar de forma significativa y de lleno al futuro de una empresa como normas y condiciones de acceso (por parte, por ejemplo, de la familia política), transmisión de las participaciones, regímenes económicos matrimoniales, usufructos (mantenimiento de bienes hasta que el interesado pueda hacerse cargo, en ese caso la empresa) o la entrada de directivos y ejecutivos no vinculados a la familia propietaria en la empresa.

Blanco-Morales (2007) afirma que “dar a conocer el protocolo con las garantías que ofrece el Registro Mercantil, tiene como ventajas transmitir una imagen de solvencia, estabilidad y garantía de continuidad de la empresa”.

Algo muy importante en unas empresas atezadas en ese momento por problemáticas particulares, en especial la sucesión, la continuidad del negocio y los conflictos familiares.

Si nos referíamos al inicio de este artículo a la dimensión de las empresas familiares en España, y especialmente en Cataluña donde tradicionalmente han tenido gran proyección, es evidente que las *micropymes* ocupan un lugar muy destacado en cuanto a su número. Por tal

motivo todo el proceso que conlleva la elaboración de un protocolo completo, de hecho ha frenado la creación de algunos. Además de exigir una, en ocasiones no fácil, negociación con los integrantes de la familia. Por todas estas razones y alguna más, los protocolos completos sólo están presentes en no más de un 15% del total de empresas familiares.

La forma de llevar a cabo el proceso de valoración de una empresa familiar dista en algunos aspectos de las que no tienen ese carácter. Sin embargo es un proceso cada día más importante y básico. El incremento de los distintos negocios jurídicos que se realizan entre las empresas, y entre éstas y otros agentes económicos, hacen necesaria cada vez más este tipo de actuaciones con finalidad de valoración objetiva. Es precisamente en épocas de incertidumbre y de dificultad en la predicción y previsión de los acontecimientos económicos futuros, cuando se hace más necesario resaltar el concepto de valor y los procesos que ayudan de forma objetiva a determinar ese valor. En todo proceso de valoración de una empresa es necesaria una primera reflexión: ¿para qué? y ¿para quién? Es decir, cuál es la finalidad de ésta. La respuesta a estas preguntas nos lleva a conocer los motivos y las múltiples finalidades que tanto agentes internos, como propietarios o accionistas, y externos, como inversores o entidades financieras, se posicionan como posibles demandantes a este valor.

A lo largo de la vida de una empresa, son muchos los motivos que originan la necesidad de ser valorada: operaciones de compraventa, ampliaciones de capital con entrada de nuevos socios e inversiones; salidas a bolsa o valoración de empresas que se encuentran en proceso de expansión o bien por motivo de herencias, testamentos y protocolos familiares, así como disolución de sociedades conyugales; daciones en pago de deuda, procesos de reestructuración de deuda y obtención de líneas de financiación; concurso de acreedores, y un largo etcétera. Para esta valoración empresarial serán elementos de especial significación los habituales atributos a los que nos referíamos anteriormente como es la capitalización de las compañías familiares, su menor dependencia del

crédito bancario en consecuencia y la internacionalización de buena parte de ellas, de la que nos referiremos más adelante.

En definitiva de la valoración de una empresa es un proceso por el que se busca la cuantificación de los elementos que constituyen su patrimonio, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica intrínseca de ésta, susceptible de ser analizada y a continuación valorada.

El fundador de una empresa sabe que la elección de su heredero es un hecho que llegará de forma ineludible, y de esta decisión dependerá la marcha del negocio: se traspaasa el

patrimonio, pero no se hereda el cargo.

Tàpies (2011) pone como ejemplo que a nadie se le ocurra dar por hecho que el hijo de un gran violinista será también un virtuoso de ese instrumento musical. Pero, en cambio, se da por sentado que los descendientes de un gran empresario heredarán su gen emprendedor. En cualquier planificación de un proceso de sucesión se deben establecer los criterios del perfil idóneo del sucesor en función de las necesidades del negocio, así como la toma de decisión, su comunicación y el periodo de transición.

Según la opinión de José Téllez, socio senior

**Tabla 1.**

Principales grupos familiares catalanes en 2011

**PRINCIPALES GRUPOS FAMILIARES CATALANES**

<b>Grupo</b>	<b>Sector</b>	<b>Ventas 2011 (millones €)</b>	<b>Familia propietaria</b>
Celsa	Siderurgia	4.806	Rubiralta
Planeta	Editorial	3.182	Lara
Comsa Emte	Infraestructura	2.159	Miarnau y Sumarroca
Nortia (Cirsa)	Juegos y ocio	1.870	Lao
Grifols	Farmacéutico	1.795	Grifols
Catalana Occidente	Seguros	1.780	Serra
Cobega	Bebidas	1.600	Daurella
Agroaliment	Alimentación	1.577	Carulla
Roca Corporación	Sanitarios	1.551	Roca
Mango	Moda	1.408	Andic
Puig	Moda y perfumes	1.343	Puig
La Farga Group	Metalúrgica	1.300	Fisas y Guixà
Bamesa	Metalúrgica	1.000	Arasa
Petromiralles	Gasolinera	982	Torrens
Ficosa	Comp. Automoción	973	Pujol y Tarragó
Werfen	Material hospitalario	970	Rubiralta
Vall Companys	Ganadero	950	Vall Palou
Miquel Alimentación	Alimentación	920	Miquel
Molins	Cementero	830	Molins
Esteve	Farmacéutico	814	Esteve
Damm	Bebidas	806	Carceller, Bosch, Agenjo y Furriol
Condis	Supermercado	806	Condal
Ferrer	Farmacéutico	803	Ferrer Salt
Almirall	Farmacéutico	768	Gallardo
Indukern	Químico-farmacéutico	761	Díaz-Varela

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Registro Mercantil de Barcelona

Soriano Llobera, J., Cebrián Díaz y Maqueda Lafuente, F.J. (2013). Empresas familiares en Cataluña: la importancia del protocolo. *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 43-52.

de Legal de la consultora internacional Ernest & Young (Elías, 2012). la prudencia tradicional en la empresa familiar, que ha sido un factor fundamental para sobreponerse a la crisis que se inició en 2007, pero no menos importante ha sido la apuesta que en su día hicieron las empresas familiares por el mercado exterior.

Gracias a ello, muchas empresas familiares han visto como la demanda internacional “tiraba” del negocio frente a un mercado interior castigado por la crisis de consumo. Por citar un ejemplo: el del fabricante de sanitarios Roca que el pasado año registró ya más ventas en Brasil que en España. Concretamente facturó 309,5 millones de euros en ese país de la América Latina – donde tiene 3.200 trabajadores -, un 20% del total. Otras compañías como Puig Beauty and Fashion se encarama al grupo del *top 5* de la perfumería selectiva mundial, y su negocio exterior aporta casi el 80% del total (Puyol, 2012).

La tabla 1 nos muestra las 25 principales empresas familiares en función de las ventas registradas en 2011 con especificación del sector de actividad al que pertenecen y, en la última columna, la familia propietaria o principal accionista de ésta. No pasa desapercibido el hecho que tan sólo seis de estas 25 empresas registre menos ventas respecto al ejercicio anterior (2010) y, además, en porcentajes de descenso poco significativos. Ningún otro segmento de compañías puede lucir unas cifras de incremento similares.

Fuera de este ranking quedan otras compañías familiares de alta reputación y comercialmente conocidas como Casa Tarradellas, MRW, Freixenet, Nutrexpá, Tous, Soler&Palau, Copcisa, Europastry-Fripan, Grupo RBA, Disbesa Darnés, entre otras.

## 6. Conclusiones

Al igual que en estudios anteriores (Fuentes, Hernández y Vallejo, 2008) hemos detectado que las empresas familiares Catalanas tienen como objetivo primordial el crecimiento y la sucesión de la empresa. Para ello es importante la consideración del protocolo.

El protocolo de sucesión de la Empresa Familiar debe de posibilitar que el sucesor sea el más cualificado, ya que existen estudios que destacan la importancia de la formación del gerente de la empresa (Martin y Staines, 1994; Carrasco y Meroño, 2011).

También se puede concluir que si bien es recomendable que la sucesión en la Empresa Familiar se haga contando con los miembros de la familiar, está no debe cerrarse a la posibilidad de que alguien externo a la familia dirija la empresa (casado, 2005), pudiendo solucionar los conflictos empresa-familiar ya que los accionistas tienden a defender la cuenta de resultados y los gerentes pueden perseguir de forma más específica el crecimiento y la continuidad empresarial. Los conflictos pueden generarse cuando los propietarios adoptan distintas posturas ante el reparto de beneficios (Llorente, 2012).

El gran desafío de las empresas actuales es pensar en el largo plazo y programar el futuro, evitando centrarse sólo en la gestión de las urgencias derivadas de la crisis. En esta etapa es especialmente importante el aspecto de la gestión. El manejo de los riesgos que derivan de un proceso de expansión, sea nacional o internacional, requiere ejecutivos expertos que, si no se encuentran en el seno de la familia, deberán buscarse en el mercado tras un serio y riguroso proceso para asegurar que el gestor va a compartir el grueso de la filosofía de los grupos familiares.

## Bibliografía

- Banco de España (2012, septiembre). *Informe de Coyuntura*, Madrid: Banco de España.
- Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.
- Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C., Guzmán-Parra, V.F. (2013). *Small Business Economics* 40 (1), 41-57.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H. & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.

- Bolsa de Valores de Barcelona (2012 diciembre). *Boletín de cotización Bolsa de Valores de Barcelona*, Barcelona: Bolsa de Valores de Barcelona.
- Cabrera Suárez, M.K., (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96.
- Carrasco Hernández, A. J. y Meroño Cerdan, A. L. (2011). Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), pag. 35-51.
- Casado, Juan, F. (2005) ¿Liderazgo empresarial o liderazgo familiar? en J.F. Corona Ramón (coord.). *Manual de la empresa familiar* (pp. 33). Barcelona: Ediciones Deusto
- Casillas Bueno, J.C., Barbero Navarro, J.L. y Moreno Menéndez, A.N. (2013). Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis. Diferencias entre empresas familiar y no familiares. *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 7-20.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W., Matherne, C.F. III & Debicki, B.J. (2008). Management journals as venues for publication of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927-934.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. Coleman White Paper Series, Madison, WI: Coleman Foundation and U.S. Association of Small Business and Entrepreneurship.
- De Querol, N., Barquero Cabrero, M. y Maqueda Lafuente, J. (2012). Importancia de la estacionalidad y del conocimiento de la demanda turística para las empresas familiares españolas. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1), 33-44.
- Díez Soto, C. M. (2011). El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 23-33.
- Elías, B. (2012, 9 de noviembre). Cuando el heredero no sirve como directivo, *Expansión*. (<http://www.expansion.com/2012/11/09/empleo/desarrollo-de-carrera/1352487955.html>)
- Fuentes Lombardo, G, Hernández Ortiz, M.J. y Vallejo Martos, M.C. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis compartido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- GD&A Business Brokers (2011). Informe sobre pymes catalanas, Barcelona: GD&A Business Brokers.
- INE (2012) Informe *Estructura y Demografía Empresarial* del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística
- International Monetary Found. (2010) Oslo Conference.
- Lansberg, I. & Astrachan, J.H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Litz, R.A. (1995). The family business: Toward a definitional clarity. *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, 100-104.
- Llorente Muñoz, V. (2012). Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1), 55-63.
- Martin, G. y Staines. H. (1994). Managerial Competences in Small Firms, *The Journal of Management Development*, 12(7), .23-34.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2007). Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family businesses. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 27-30.
- Nebreda, R. (2010, febrero). Garrigues aboga por ajustar la retribución de la empresa familiar al Buen Gobierno de las cotizadas, *El Economista*, 18. ([http://www.economista.es/interstitial/volver/Carmignac\\_nov-dic13/economia/noticias/1920621/02/10/Economia-Empresas-Garrigues-aboga-por-ajustar-la-retribucion-de-la-empresa-familiar-al-Buen-Gobierno-de-las-cotizadas-.html](http://www.economista.es/interstitial/volver/Carmignac_nov-dic13/economia/noticias/1920621/02/10/Economia-Empresas-Garrigues-aboga-por-ajustar-la-retribucion-de-la-empresa-familiar-al-Buen-Gobierno-de-las-cotizadas-.html))
- PwC (2012, octubre). *Encuesta mundial de la empresa familiar*, Madrid: PwC.
- Rojo Ramírez, A.A., Diéguez Soto, J. y López Delgado, P. (2011). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), pag. 53-67.
- Rus Rufino, S., Rodríguez Fernández, M.P. (2005) ¿Qué es una empresa familiar? en J.F.

Corona Ramón (coord.). *Manual de la empresa familiar* (pp. 33). Barcelona: Ediciones Deusto

Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.

Tàpies, J. (2011). *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven*. Barcelona: Fundación Jesús Serra.

## Análisis del comportamiento de las empresas familiares y no familiares del IBEX 35

### Behavioral analysis of family and non-family business in the IBEX 35

Jorge de Nadal Bresca<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Organización de Empresas en la UNED (Spain)*

---

#### DATOS ARTÍCULO

*Historial:*

Recibido 17-08-2012

Aceptado 31-09-2013

*Palabras clave:*

Empresa Familiar

IBEX 35

*Códigos JEL:*

M100, M190, D53, L20,  
G12, G32

#### RESUMEN

En este estudio se agrupan las empresas del IBEX 35 en familiares y no familiares y se obtienen datos de cada una de ellas desde el año 2007 al 2011 sobre: información general, gobierno de la empresa, balance y cuenta de resultados y mercado de valores. El objetivo es poder realizar dos contrastes de hipótesis para comprobar las posibles diferencias existentes entre ambos grupos de empresas: El primer contraste trata sobre las diferencias, en las variables obtenidas, entre las empresas familiares y no familiares y el segundo contraste presenta las posibles diferencias, en los datos obtenidos, entre los años 2007 y 2011.

---

#### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received 17-08-2012

Accepted 31-09-2013

*Keywords:*

Family Business

IBEX 35

*JEL codes:*

M100, M190, D53, L20,  
G12, G32

#### ABSTRACT

This paper groups the companies included in the IBEX 35 in family and non family business and gathers information on each of them from the years 2007 to 2011 about: the overview of the company; the information on corporate governance; the balance sheet and income statement; and on the information on the stock market. The objective is to be able to perform two hypothesis tests which will be used to determine the existing potential differences between both groups of companies. The first test analyzes the differences, within the obtained variables, between family and non-family business and the second test studies the potential differences, within the collected facts, between the years 2007 and 2011.

---

\* *Autor de contacto.*

*Correos electrónicos:* [jorgedenadal@bc-carpas.com](mailto:jorgedenadal@bc-carpas.com)

## 1. Introducción

Con el propósito de replicar otros estudios realizados en diferentes lugares del mundo, sobre la comparativa entre las empresas familiares y no familiares en la bolsa de valores (Bonilla y otros, 2007; Kowaleswski y otros, 2010; Anderson y otros, 2001; Saito, 2008), hemos realizado este estudio, que recoge los datos de las empresas del índice IBEX 35 y las divide entre empresas familiares y no familiares. De cada una de ellas se obtienen datos entre los años 2007 a 2011 sobre: información general de la empresa, para estimar principalmente si es o no familiar; en segundo lugar del gobierno de la empresa; en tercer lugar el balance y cuenta de resultados y por último, hemos obtenido datos sobre el mercado de valores. El objetivo es poder realizar un contraste de hipótesis, que va a servir para ver las posibles diferencias existentes entre ambos grupos de empresas. Todos los contrastes realizados en este estudio se harán con un nivel de significación del 5%:

Contraste 1:

- H0: No hay diferencias entre las empresas familiares y no familiares en las variables – Activos totales, fondos propios, pasivo no corriente, cifra de negocio, EBITDA, Beneficio Neto, Capitalización, Beta - ( $\mu_F = \mu_{NF}$ )

- H1: Sí hay diferencias entre las empresas familiares y no familiares en las variables – Activos totales, fondos propios, pasivo no corriente, cifra de negocio, EBITDA, Beneficio Neto, Capitalización, Beta- ( $\mu_F \neq \mu_{NF}$ )

Contraste 2:

- H0: No hay diferencias entre los años 2007 y 2011 para las variables

- H1: Sí hay diferencias entre los años 2007 y 2011 para las variables

## 2. Metodología

### 2.1. Explicación

Los datos obtenidos en este estudio son de las cuentas anuales auditadas y consolidadas de cada una de las empresas para los años 2007 a

2010. Del año 2011 en la mayoría de casos no son cuentas auditadas. Estos datos se recaban en las páginas de las empresas en Internet. También en las páginas web de las empresas, se ha podido obtener información referente a la historia de la compañía. Otros datos relacionados con las empresas en bolsa se han encontrado en las páginas oficiales de la Bolsa del Madrid y del IBEX 35. Tal como hemos mencionado, los datos que se han buscado vienen de:

- Información General: Referente a la historia de la empresa, para conocer los orígenes y su año de fundación y comprobar si la empresa tuvo sus orígenes como empresa familiar y lo más importante, saber si a día de hoy la consideramos o no familiar. También información del sector y subsector al que pertenecen las empresas.

- Gobierno Corporativo: Hemos recabado información sobre el número de miembros del consejo de administración y cuántos de ellos son consejeros independientes.

- Balance y cuenta de resultados: Por la parte del Balance: los activos totales, fondos propios y pasivo no corriente. En la cuenta de resultados, se ha recabado información sobre: la cifra de negocio, beneficio operativo o EBITDA y beneficio neto.

- Datos bursátiles: Fecha de entrada en el índice IBEX 35, el valor en bolsa de cada uno de los valores (capitalización) y la Beta.

Para resumir lo mencionado, hemos obtenido información de las 35 empresas sobre un total de 16 variables para cada uno de los años analizados, desde el 2007 al 2011: 3 de las variables son puntuales y no se dividen por años (tipo de empresa familiar o no, año de fundación y fecha de entrada en el IBEX), 2 variables descriptivas que nos dan el sector y el subsector, 11 variables que se dividen por cada uno de los años analizados. En total se han obtenido 1923 datos de los 2450 posibles, ya que no se ha podido obtener, no se han recogido o existen peculiaridades con los datos siguientes:

- Del año 2011 no se han podido obtener todos los datos de las empresas, debido a que muchos de ellos no estaban publicadas en el

momento de trabajar los datos estadísticos. De la misma forma, cabe comentar que la mayoría de los datos que se han obtenido de las publicaciones de las compañías, durante este periodo, no están auditados.

- Para el análisis del Balance y Cuenta de Resultados, no se han utilizado los datos de los bancos, cajas de ahorros y aseguradoras (B. Popular, B. Sabadell, B. Santander, Bankia, Bankinter, BBVA, CaixaBank y Mapfre), por tener una contabilidad distinta a la de las empresas y para evitar la distorsión en los datos numéricos del estudio. Pero únicamente desde el punto de vista del balance y la cuenta de resultados, sí que se utilizan los datos de bancos, cajas y aseguradoras para analizar el gobierno corporativo y la bolsa de valores.

- De forma puntual, y quitando los dos grupos anteriores, se puede decir, que algún dato que sí se ha conseguido obtener para prácticamente todas las empresas, no se ha podido recabar para este estudio por no aparecer o por existir errores. Aunque representan menos de un 0,05% del total de datos obtenidos.

- La empresa ArcelorMittal tiene todos sus datos contabilizados en dólares, por lo que se ha decidido convertir los datos de dólares a euros según el tipo de cambio a 31 de diciembre de cada uno de los años analizados.

## 2.2. Criterios de elección de las empresas familiares

Los criterios que vamos a utilizar para elegir si una empresa es familiar o no lo es, son los que veremos a continuación. Considerando una empresa como familiar, si cumple alguno o varios de las características siguientes y la incluiremos así dentro del grupo (Astrachan y otros, 2002):

- Que los propietarios de la empresa, sean en su mayoría de una misma familia.

- Que el consejo de administración esté compuesto por miembros de una misma familia que posean un paquete significativo de acciones.

- Que exista una segunda o tercera generación en el consejo de administración de la empresa.

El listado con las 12 empresas familiares que hemos obtenido aparece en el Anexo 1, junto a las 35 empresas del IBEX; que suponen un 34,3% del total de empresas que forman el índice. Otros estudios similares, que también tratan sobre el comportamiento de las empresas familiares y no familiares, nos dan los siguiente información: En el Standard and Poors 500 las empresas familiares suponen el 32,4% (Anderson y Reeb, 2001), en la Bolsa de Chile hay un total de 68,7% de empresas familiares (Bonilla, y otros, 2007), en Japón de las empresas cotizadas el 38,34% son empresas familiares (Saito, 2008).

A la hora de clasificar las empresas mencionadas como familiares, según los criterios indicados. Hemos tenido dudas sobre algunas empresas que aún cumpliendo los criterios que habíamos dado como correctos para poder pertenecer al grupo de empresas familiares, nos ha parecido que carecen del “espíritu de empresa familiar” que podríamos caracterizar con las siguientes descripciones (Chaponniere y Ward, 2003): En las empresas familiares existe la necesidad de continuidad, mientras en las empresas no familiares es maximizar el precio de la acción; preservar activos de la empresa en la familiar y en la no familiar es cumplir con las expectativas de los inversores institucionales; adaptación de la estrategia en la familiar y crecimiento constante en la no familiar; (...); los grupos de personas más importantes en las empresa familiar son los clientes y los empleados, en la empresa no familiar son los accionistas y el equipo de dirección; la empresa familiar es vista como una institución social, mientras las empresa no familiar es vista como un activo que se puede disponer y por último, en la empresa familiar se considera que liderar es cuidar, mientras que en la segunda se piensa que liderar es un carisma personal. Bajo esta definición, las empresas con las que hemos tenido dudas son: ACS, Ebro Foods, OHL y Sacyr Vallehermoso.

- ACS es una empresa que aunque uno de sus accionistas, Florentino Pérez, tiene una

participación mayoritaria (12,5%) y es presidente de la compañía, no tiene el espíritu de empresa familiar que puede tener otra empresa, lo vemos más como un financiero que como un empresario familiar.

- Ebro Foods aunque tiene a varias familias accionistas, nos surgen dudas debido a que uno de los mayores accionistas es la SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales).

- OHL es la unión de varias empresas que son adquiridas por profesionales y que se fusionan para crear un gran grupo. En la actualidad el presidente Juan-Miguel Villar Mir posee cerca del 44% de la compañía.

- Sacyr Vallehermoso, podía ser duda cuando Luís de Rivero, uno de los principales accionistas pertenecía al consejo de administración, pero fue destituido en Octubre 2011.

Finalmente, todas ellas las hemos considerado empresas familiares, puesto que aunque las podríamos considerar empresas con un perfil menos familiar, cumplían los criterios que habíamos tomado para clasificarlas como empresas familiares. Con la excepción de Sacyr Vallehermoso, que no la hemos incluido en el

grupo de empresas familiares, por no cumplir los criterios mencionados.

### 3. Análisis de los datos entre las empresas familiares y no familiares

#### 3.1. Introducción

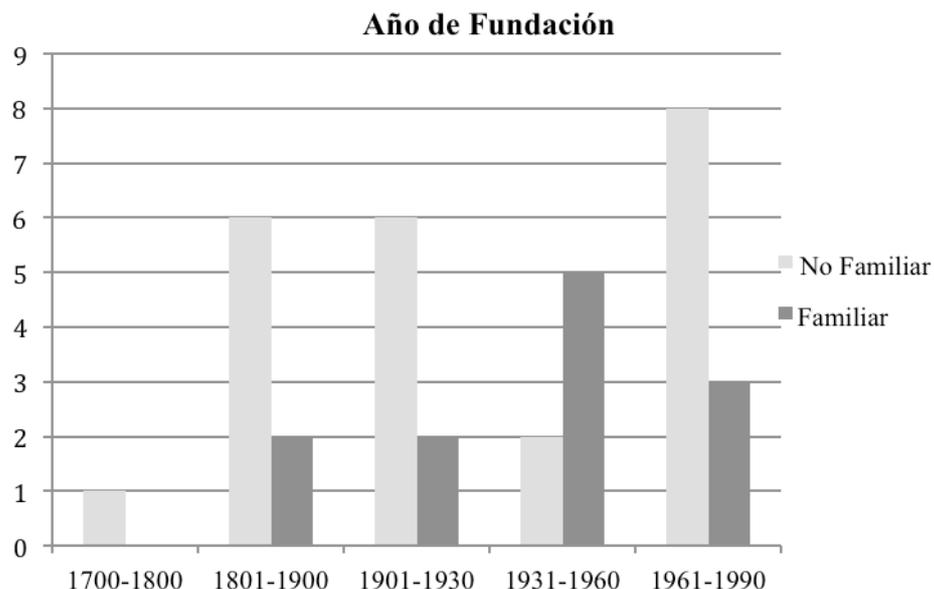
En este apartado del estudio, vamos a realizar una comparativa entre las empresas familiares y las no familiares desde las tres visiones que hemos comentado anteriormente, en primer lugar veremos el gobierno de la empresa, seguido del balance y cuenta de resultados y por último la bolsa de valores.

Primero podemos ver un análisis gráfico con las empresas del estudio, desde 1700 hasta 1990, dividida en cinco periodos, donde se muestra el número de empresas familiares y no familiares que se han ido fundando en los diferentes periodos de tiempo.

El resultado nos muestra como las empresas no familiares se fundan mucho antes que las empresas familiares. Anterior a 1800 no se ha fundado ninguna empresa familiar. El mayor número de empresas no familiares fundadas en

#### Gráfico 1

Año de fundación de las empresas



un periodo ha sido en el periodo comprendido entre 1961-1990, mientras que en empresas familiares ha sido en el periodo 1931-1960.

Probablemente, el hecho de que se funden pocas o no se funden empresas familiares, va unido a la historia. El emprendimiento tiene mucho que ver con las empresas familiares y la estabilidad política ayuda a que una empresa pueda crecer en un entorno adecuado. A medida que pasan los años –o siglos-, la iniciativa pública deja paso a la iniciativa privada, porque existen medios suficientes y oportunidades reales para que las personas y familias que tienen ilusión por empezar un negocio lo puedan hacer, sin tener que esperar que sea el sector público quien lo haga. Algunos ejemplos de nuestra reciente historia lo muestran, por ejemplo hemos pasado de televisiones públicas a televisiones privadas, de carreteras estatales a carreteras estatales gestionadas por empresas privadas en régimen de concesiones, de la empresa de telecomunicaciones públicas a nuevas empresas privadas, la liberalización de la energía, etc.

Parece que la historia nos está llevando a que disminuya el peso del sector público y eso hará que la iniciativa privada tenga más peso y sea más real. El gobierno tendrá una función reguladora.

### 3.2. Gobierno de la Empresa

#### 3.2.1. Explicación

Los resultados que vamos a analizar a continuación sobre el gobierno corporativo, se han obtenido sobre la media de los datos para los años analizados. hace referencia a los datos de las empresas que hemos definido como no familiares, donde aparece una muestra total de 23 empresas (N=23). En el segundo cuadro podemos ver la información estadística sobre las empresas que hemos definido como familiares con un total de 12 (N=12).

#### 3.2.2. Datos

Observamos como la media de personas en el

**Tabla 1**

Datos Estadísticos sobre el Gobierno

<b>GOBIERNO: Empresa No Familiar</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>	<b>Coef. Variación</b>	<b>De</b>	<b>Asimetría Estadístico</b>
	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>			
Número de Consejeros Promedio	23	10	23	14,91	3,327	22,31%		0,349
Número de Consejeros Independientes Promedio	23	1	12	6,07	2,630	43,32%		0,257
N válido (según lista)	23							

<b>GOBIERNO: Empresa Familiar</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>	<b>Coef. Variación</b>	<b>De</b>	<b>Asimetría Estadístico</b>
	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Estadístico</b>			
Número de Consejeros Promedio	12	9	20	13,57	3,781	27,86%		,636
Número de Consejeros Independientes Promedio	12	3	11	5,68	2,240	39,44%		1,413
N válido (según lista)	12							

Consejo de Administración es de 14,91 en las empresas no familiares y de 13,57 en las empresas familiares, lo que supone una persona menos en las empresas familiares, respecto a las empresas no familiares. Las empresas familiares tienen un mayor compromiso con la empresa, haciendo la gestión más eficaz (Gómez-Betancourt, 2005). Otro dato que podría demostrarnos lo que ya hemos comentado, es que también hay un mínimo superior en las empresas no familiares, con una diferencia de una persona. En cuanto al máximo, hay tres personas más en los consejos de administración de las empresas no familiares, respecto a las familiares. Podría influir la propiedad psicológica, como sentimiento posesivo que una persona tiene sobre algo, en este caso la empresa familiar, en razón de estar relacionada o familiarizada con ella (Pierce y otros, 2001)

El número de consejeros independientes que tienen las empresas no familiares es de 0,39 personas superior respecto a las empresas familiares, por lo que aunque es ligeramente superior, parece que desde este punto de vista no tiene una diferencia suficientemente grande como para que pueda llamarnos la atención, teniendo en cuenta además, que tal como hemos explicado en el párrafo anterior, hay más consejeros en las empresas no familiares que en las familiares. En cuanto al máximo, también se cumple que es en una persona superior en las empresas no familiares, respecto a las familiares. En el mínimo sucede lo contrario a lo que hemos ido observando, siendo inferior en las empresas no familiares con 1 miembro y en las empresas familiares con 3.

La desviación típica de los consejeros de empresa, es levemente superior en las empresas familiares que en las no familiares, lo que demuestra una mayor dispersión de los datos en las empresas familiares, como ejemplo, el Banco Santander, tiene una media de 19 consejeros y otras como Inditex o Grifols tienen 9, con lo que observamos dos cosas: por un lado la dispersión de los datos que es grande y por otro, que el tamaño de la empresa no tiene por qué influir en el número de consejeros. Comprobamos también en el cuadro, que existen rasgos de asimetría positiva tanto en las

empresas familiares como en las no familiares respecto al número de consejeros. Siendo más evidente en las empresas familiares, donde la mayoría de empresas tienen un número de consejeros concentrado en los rangos más pequeños y muy pocas tienen un número de consejeros superiores, la concentración está en los números más bajos. El coeficiente de variación es superior en las empresas familiares, respecto a las no familiares, en poco más de 5 puntos.

En cuanto a los consejeros independientes, podemos decir que hay mayor dispersión relativa en empresa familiar (43,33% en empresa familiar y de 39,44% en empresa no familiar), por lo que hay mucha variabilidad en los datos, esto explica que hay un mayor número de empresas con un número reducido de consejeros independientes y pocas empresas tienen un gran número de consejeros independientes.

Una posible explicación a los datos que hemos visto sobre la media, el máximo y el mínimo, podría ser que las empresas no familiares son superiores en tamaño a las familiares y por ello necesitan mayor número de consejeros. Aunque más adelante veremos dos cosas, por un lado que si tomamos como referencia la capitalización de las empresas vemos que no sucede así, puesto que las empresas familiares son ligeramente superiores a las no familiares, por lo que sí que podríamos hablar de que las empresas familiares son más eficientes a nivel de gobierno corporativo. Por otro lado, veremos qué número de consejeros podría ser considerado más eficiente.

Los líderes de las grandes corporaciones familiares tienen que saber ser expertos en gobierno corporativo, no directivos. También aunque todas las acciones de la empresa pertenezcan a un mismo accionista, es mejor que haya consejeros independientes, existen empresas familiares con reglas para elegir a los consejeros familiares, por ejemplo: hay empresas donde los consejeros independientes son CEO de empresas tres veces más grande que la suya; otras que subcontratan la elección 1/3 del consejo a una empresa especializada. Aunque en realidad, en la mayoría de empresas

es la familia quien elige a los miembros del consejo (Elstrodt H-P, 2003)

Es fundamental tomar en serio el consejo de administración, teniendo en cuenta que una gran mayoría de empresas familiares no pasan más allá de la primera o segunda generación si no se gobiernan de forma responsable. Por lo que es importante tener consejeros independientes, con ello se consiguen procesos más transparentes, buen gobierno y una atmosfera enriquecedora (Osi, 2009).

### 3.3. Balance y Cuenta de Resultados

#### 3.3.1. Explicación

A la hora de realizar esta parte del estudio y tal como hemos comentado, vamos a prescindir de los datos que hemos obtenido de cajas, bancos y aseguradores, ya que distorsionarían la información a analizar, por tener una contabilidad distinta a la de las empresas. Por lo que si la muestra era de 23 empresas no familiares y 12 familiares, ahora serán 15 y 11 respectivamente.

#### 3.3.2. Datos

A continuación vamos a explicar los datos referentes al balance y la cuenta de resultados organizados por empresas familiares y no familiares con valores promedio entre los años 2007 a 2011:

- **Activos Totales:** Éstos son como media superiores en las empresas no familiares que en las familiares y también su máximo, pero no sucede lo mismo con el mínimo que es muy superior en las empresas familiares. Las empresas familiares no suelen tener activos de tan elevado coste, puesto que sus comienzos son de origen familiar y con menos recursos. Para ver la dispersión, tomamos como referencia el coeficiente de variación, que es superior en las empresas no familiares que en las familiares, por lo tanto hay una mayor homogeneidad en las empresas familiares. La asimetría es en ambos casos positiva, pero algo superior en las empresas familiares con 1,76 y en las empresas no familiares 1,25 debido a que estas últimas

tienen un mayor número de empresas con observaciones cerca de la media. También no podemos olvidar la valoración de activos inmobiliarios que tienen un peso muy importante en el grupo de empresas familiares, puesto que muchas de ellas se dedican a la construcción y existe una sobrevaloración de éstos.

- **Fondos propios:** Si observamos el promedio, vemos que son casi un 24% superior en las empresas no familiares que en las familiares. Entendiendo que los Fondos Propios pueden aumentarse vía aportaciones de los socios o beneficios de la propia empresa, podríamos explicar parte de esta diferencia debido a que las empresas no familiares son más propensa a la entrada de capital nuevo, mientras las empresas familiares no son partidarias de que entre dinero externo dentro de la compañía o en otras palabras, las empresas familiares se centran en el único propósito de conservar el capital económico de la familia (Tapies, 2006). En los fondos propios, podemos observar como el coeficiente de variación es superior en las empresas familiares lo que indica una mayor dispersión. La asimetría es positiva en ambos casos, pero con un valor muy superior en las empresas familiares, debido a que los datos son más homogéneos en los rangos bajos.

- **Pasivo No Corriente:** El pasivo no corriente son todas aquellas deudas a largo plazo, por lo que con la obtención de este dato, podemos saber qué tipología de empresas están más endeudadas, con deudas por encima de un año. Los datos nos muestran como la media del pasivo no corriente de las empresas que no son familiares, son casi un 50% superior a aquellas empresas que son propiedad de una familia. Lo que demostraría lo que ya hemos comentado de que las familias “protegen el patrimonio familiar” (J. Tapies, 2006), las empresas familiares tienden a rechazar el endeudamiento (Mishra y McConaughy, 1999). También no debemos olvidar que las empresas familiares están construidas normalmente bajo el patrimonio personal de los dueños, por lo que se podría ver hasta lógica esta aversión a endeudarse. La autofinanciación es su fuente principal de capitales, y por ellos mantienen

**Tabla 2**

Datos Estadísticos sobre el Balance y Cuenta de Resultados

BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS: Empresa Familiar	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Coef. De Variación	Asimetría
		Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico		Estadístico
Activos Totales Promedio	14	1.236.725.200	1,00E+11	3,09E+10	3,64E+10	117,80%	1,245
Fondos Propios Promedio	15	116.351.194	29.488.104.653	8,53E+09	1,07E+10	124,85%	1,082
Pasivo No Corriente Promedio	15	11.305.250	58.694.000.000	1,42E+10	1,76E+10	124,01%	1,409
Cifra de Negocio Promedio	13	906.840.000	58.938.399.629	1,42E+10	2,06E+10	145,35%	1,69
EBITDA Promedio	15	158.532.400	22.866.799.974	3,15E+09	5,87E+09	186,25%	3,078
Beneficio Neto Promedio	15	-32.529.389	7.968.799.962	1,55E+09	2,33E+09	150,26%	1,953
N válido (según lista)	12						

BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS: Empresa Familiar	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Coef. De Variación	Asimetría
		Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico		Estadístico
Activos Totales Promedio	11	2.291.139.782	93.582.286.530	2,46E+10	2,76E+10	112,24%	1,76
Fondos Propios Promedio	11	293.104.006	45.284.935.025	6,88E+09	1,29E+10	188,08%	3,132
Pasivo No Corriente Promedio	11	36.325.000	27.946.363.508	9,59E+09	1,02E+10	106,05%	0,977
Cifra de Negocio Promedio	11	1.043.422.600	67.004.196.494	1,32E+10	1,87E+10	141,52%	2,818
EBITDA Promedio	11	148.006.202	4.874.498.666	1,37E+09	1,41E+09	103,14%	1,716
Beneficio Neto Promedio	11	106.981.400	3.932.800.419	8,65E+08	1,14E+09	131,79%	2,27
N válido (según lista)	11						

ratios de endeudamiento poco elevados (Ayala, 2004). En cuanto a la dispersión y la asimetría, vemos como existe una mayor variación de los datos de casi un 20% en las empresas no

familiares y una asimetría superior también en este tipo de empresas, que implica que hay más valores distintos a la derecha de la media.

• **Importe neto de cifra de Negocio:** La media de ventas totales de la empresa son superiores en las empresas no familiares respecto a las familiares, pero no existe una diferencia excesiva. Tampoco existe gran diferencia en el coeficiente de variación de la cifra de negocio por lo que la homogeneidad es evidente. Pero sí que existe una asimetría superior en las empresas familiares, respecto a las no familiares, debido a la homogeneidad en los números más bajos de la cifra de ventas y un número más reducido de empresas con valores superiores.

• **EBITDA:** Este dato nos puede dar un valor de rentabilidad de ambos tipos de empresas, sorprende ver que la media es más del doble en las empresas no familiares que en las familiares viendo que el dato anterior de cifra de negocio, no había una diferencia sustancial. Nos llama la atención que el máximo de las empresas no familiares es cinco veces superior a las empresas familiares, aunque eso viene explicado por el alto coeficiente de variación de casi un 83% en estas empresas respecto a las familiares y también por la alta asimetría positiva de las empresas no familiares.

• **Beneficio Neto:** Como media, observamos que es muy superior el Beneficio Neto que generan

las empresas no familiares, respecto a las familiares, en casi el doble –igual que pasaba con el EBITDA-. Podemos observar como el coeficiente de variación es superior, en general, en las empresas no familiares, es decir, existe una mayor dispersión de los datos; vemos que el valor mínimo es negativo y eso influye en esta mayor dispersión. El dato de asimetría nos muestra como existe una mayor homogeneidad en los datos de las empresas familiares respecto a las no familiares.

### 3.4. Bolsa de Valores

#### 3.4.1. Explicación

Después de haber analizado el gobierno y el balance y cuenta de resultados, ahora nos centraremos en la parte relacionada con la bolsa de valores. También analizaremos la fecha de entrada de las empresas familiares y no familiares en el índice IBEX 35.

#### 3.4.2. Datos

Los datos que hemos recabado, son la beta y capitalización de cada uno de las empresas del IBEX 35 de los cinco años, que van desde el 2007 al 2011 (tabla 3).

**Tabla 3**

Datos Estadísticos sobre la Bolsa de Valores

BOLSA DE VALORES: Empresa No Familiar	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.		Asimetría
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Coef. De Variación	Estadístico
Beta Promedio	20	0,456	1,222		0,8636	0,222836	25,80%	-0,086
Capitalización Promedio	23	1.606.777.800	81.649.539.60	3,00E+11	1,30E+10	1,84E+10	141,85%	2,73
N válido (según lista)	20							

BOLSA DE VALORES: Empresa Familiar	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.		Asimetría
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Coef. De Variación	Estadístico
Beta Promedio	12	0,398	1,276		0,97633	0,262105	26,85%	-1,157
Capitalización Promedio	12	1.629.892.000	67.700.219.40	2,00E+11	1,37E+10	2,011E+10	146,8%	2,123
N válido (según lista)	12							

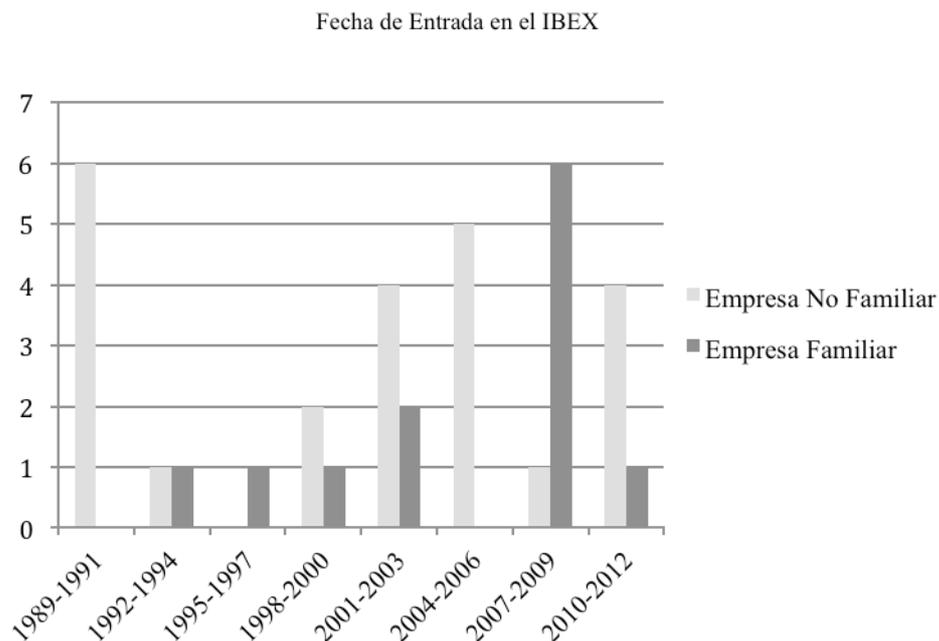
- **Beta:** Como ya hemos comentado anteriormente, la Beta nos da el comportamiento que tiene el valor respecto al índice, entendiendo que si éste es 1, el comportamiento es idéntico al del índice. Según los resultados del cuadro inferior, podemos observar como la media de la beta en las empresas familiares está cerca de 1 –es 0,98- y en cambio en las empresas no familiares está casi un 15% por debajo del comportamiento del índice –es 0,86-. En ambos casos el comportamiento medio es peor que el del índice. Si observamos los extremos, el máximo es superior en la empresa familiar -1,3-, que en la no familiar -1,22-, y mínimo es también más bajo en la empresa familiar -0,4-. La ponderación del IBEX 35 va en función de la capitalización de cada empresa, a más tamaño, más influencia en el índice, por lo que es normal que ambos datos sean menores que el índice, puesto que al final pocos valores con mayor capitalización, serán los que determinen el movimiento del índice. Esto puede explicar porque en ambos tipos de empresas tienen rasgos de asimetría negativa. El coeficiente de variación, es muy parecido en ambos casos.
- **Capitalización:** En los datos que hemos obtenido, podemos comprobar cómo la suma de

la capitalización de las empresas muestra como vale un 50% más las empresas no familiares que las familiares (recordamos que hay 23 no familiares contra 12 familiares). Si observamos la media, la capitalización de las empresas familiares es superior a las empresas no familiares. El máximo de capitalización es de una empresa no familiar y el más pequeño es también de una empresa no familiar. El coeficiente de variación es mucho mayor en la empresa no familiar lo que refleja la mayor dispersión existente en ellas. La asimetría en ambos casos es positiva.

Para finalizar este apartado sobre la bolsa de valores, vamos a analizar el gráfico 2, que nos muestra en qué periodo han entrado en el índice las empresas del IBEX 35. Podemos ver como originariamente sólo entraron empresas no familiares dentro del índice, debido probablemente a la falta de madurez empresarial de España, de hecho es en el periodo 1989-1991, donde se produce la mayor entrada de empresas no familiares. Vemos como las primeras empresas familiares entran en el índice en el periodo que va entre el año 1992-1994, pero la época con mayor número de entrada de empresas familiares es en el periodo que va entre 2007-2009.

## Gráfico 2

### Fecha de entrada en el IBEX



En mi opinión, la entrada de una empresa dentro de la bolsa de valores es un paso de madurez para una empresa familiar, puesto que pasa de un accionariado conocido, cercano y familiar a compartir esa propiedad con todo el mundo que lo desee, siendo necesario tener un perfil público y obligándose a pasar cuentas de cada una de las decisiones que se toman. Para mi ese es el paso más importante y de mayor madurez que puede demostrar una empresa familiar de tamaño grande. Considero que empresas como El Corte Inglés y Mercadona, deberían estar dentro de la bolsa. Otras de menor tamaño como Mango, Codorniu, Freixenet, Ficosa, Eulen, etc. Deberían también pensar dar un paso de madurez empresarial y salir al parqué, puesto que con ello continúan el camino lógico de crecimiento y madurez de sus corporaciones. El caso más significativo que en mi opinión da imagen de la madurez empresarial de su dueño es el caso de Inditex, que no sólo salió a bolsa en 2001, si no que el máximo accionista Amancio Ortega, decidió después de más de 40 años cosechando éxitos dejar en manos del consejero delegado -Pablo Isla- la gestión de la empresa, apartándose así del día a día de ésta; pero no lo hizo aparentemente por incapacidad o enfermedad, sino porque creía que era lo mejor para la compañía.

Después de la tercera generación, son pocas las empresas familiares que generan valor para el accionista, las empresas familiares tienen que saber que su ciclo de crecimiento puede cambiar y deben estar preparadas para que el perfil público de la bolsa les ayude a mejorar ese camino. Sabiendo que los malos momentos no son tema de generaciones, sino más bien de las circunstancias que se viven en cada uno de los diferentes momentos de la historia empresarial (Elstrodt H-P, 2003).

#### 4. Discusión, conclusiones y limitaciones

Es importante destacar la función del gobierno corporativo dentro de la empresa y especialmente en la empresa familiar, ya que es el órgano encargado de decidir hacia dónde va la empresa y su estrategia. Si pensamos en el funcionamiento de la empresa familiar, es de

vital importancia que los miembros de la familia estén implicados en el gobierno de la empresa. Sabemos que en la empresa familiar existe un mayor compromiso de los miembros debido a lo que hemos comentado anteriormente llamado propiedad psicológica.

De los datos obtenidos, observamos la media y la tomamos como referencia, pero no debemos olvidar el coeficiente de variación o dispersión relativa que me dirá si ese dato es representativo o no. A menor dispersión más representativo (consideramos que menos del 40% es aceptable y menos del 10% es muy bueno). En referencia a lo mencionado, y mirando en primer lugar el gobierno corporativo, el número de consejeros y consejeros independientes en la empresa familiar es mejor, por ser menor que en la empresa no familiar, aunque debido a la menor dispersión, sólo es representativo el dato referente a consejero independiente. En cuanto a balance y cuenta de resultados, tomamos como mejores los activos y fondos propios de las empresas no familiares por ser mayores, aunque sólo sería representativo el dato de fondos propios. Dentro de la cuenta de pasivo tenemos el pasivo no corriente, siendo el dato menor en la empresa familiar y con dispersión relativa buena. Del resto de variables, no encontramos ninguno con una buena dispersión relativa, aunque los datos de empresa no familiar son mejores en: cifra de negocio, EBITDA y beneficio neto. La capitalización es mejor en la empresa familiar, aunque con una dispersión alta.

A continuación vamos a explicar la hipótesis H0: No hay diferencias entre las empresas familiares y no familiares en las variables del estudio ( $\mu F = \mu NF$ ). Para ello vamos a utilizar el test para diferencia de medias para muestras independientes t Student, con el objeto de encontrar si es que existen, diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares respecto a la media de las variables estudiadas. Los datos de la tabla 4 excluyen las cajas, los bancos y las aseguradoras, para cuenta de resultados y balance, para el resto no. Para realizar la tabla 4 comenzamos por la prueba F para varianzas de dos muestras, lo que nos permite confirmar si la prueba debe ser para

**Tabla 4**

T-Student y Prueba F. Comparativa entre empresa familiar y no familiar

	t	Sig.	F	Sig.
Número de Consejeros	1,083	0,287	0,774	0,29208
Consejeros Independientes	0,438	0,665	1,379	0,29616
Activos Totales	0,477	0,638	1,737	0,19319
Fondos Propios	0,356	0,725	0,677	0,24502
Pasivo No Corriente	0,839	0,410	3,000	0,04330
Cifra de Negocio	0,124	0,902	1,221	0,38100
EBITDA	1,132	0,274	17,250	0,00004
Beneficio Neto	0,982	0,337	4,172	0,01427
Beta	-1,533	0,138	0,679	0,24680
Capitalización	0,807	0,427	3,427	0,02740

varianzas iguales o diferentes; donde si la significación daba como resultado inferior al 5%, se rechaza la hipótesis de igualdad de varianzas y utilizábamos la t Student para varianzas distintas. Si en cambio el resultado de la significación era superior al 5% utilizábamos la t Student para dos muestras pero suponiendo varianzas iguales.

Los resultados muestran a un nivel de significación del 5% de la prueba t y el resultado es que no hay diferencias estadísticamente significativas entre empresas familiares y no familiares respecto de las variables estudiadas. Por lo tanto, el comportamiento de ambos grupos de empresas es similar. Así pues, las hipótesis que habíamos mencionado inicialmente de igualdad de comportamiento de ambos grupos de empresas no es posible rechazarla. Según los datos analizados, el hecho de que no haya diferencias, puede estar determinado en parte por las debilidades estadísticas que hemos comentado anteriormente.

A continuación explicaremos el segundo contraste de hipótesis H0: No hay diferencias entre los años 2007 y 2011 para las variables estudiadas. Realizaremos una prueba t para muestras relacionadas, que nos permite observar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los años indicados anteriormente. Este tipo de prueba se justifica al ser los mismos individuos (empresas)

observados en dos periodos de tiempo diferentes tanto en empresa familiar como en empresa no familiar.

Gobierno: El nivel de significación del contraste no es inferior al 5% en número de consejeros tanto en empresa no familiar como familiar, (siendo 78,8% y 30,4% respectivamente) no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis de igualdad de medias en los años estudiados. Por lo tanto las diferencias existen pero no son estadísticamente significativas. En consejeros independientes, no ha sido posible calcular las correlaciones por no haber suficientes datos para los años 2007 y 2011 (tabla 5).

Balance y cuenta de resultados: En la tabla 6 tenemos los datos de la Prueba t para muestras relacionadas para las empresas familiares y no familiares para los años 2007 y 2011.

Los datos proporcionados nos muestran que el nivel de significación del contraste no es inferior al 5% para todos los casos calculados exceptuando: Activos y Fondos Propios de la empresa no familiar, donde la significancia es inferior al 5% por lo tanto podemos decir que para estos dos casos sí que existen diferencias significativas y concluimos que Al ser la diferencia de medias positiva, los activos y fondos propios del año 2011 son significativamente mayores que los del 2007. Para el resto de casos, podemos decir, que las

**Tabla 5**

Prueba t para muestras relacionadas: Gobierno

GOBIERNO: Empresa Familiar Años 2007 y 2011	Diferencias relacionadas					t	l	Sig. (bilateral)
				95% Intervalo de confianza para la diferencia				
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Inferior	Superior			
Consejeros Familiar	5,000	11,776	4,451	15,891	5,891	1,123		0,304
Consejeros Independientes	No se puede calcular la correlación y T porque no hay pares válidos.							

GOBIERNO: Empresa No Familiar Años 2007 y 2011	Diferencias relacionadas					t	l	Sig. (bilateral)
				95% Intervalo de confianza para la diferencia				
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Inferior	Superior			
Consejeros No Familiar	0,143	1,345	0,508	-1,387	1,101	-0,281		0,788
Consejeros Independientes	No se puede calcular la correlación y T porque la suma de las ponderaciones de los casos es $\leq 1$ .							

diferencias existen pero no son estadísticamente significativas.

Beta y capitalización: Del mismo modo, utilizamos la Prueba t para muestras relacionadas (tabla 7) para poder ver si existen o no diferencias entre las medias de Beta y la capitalización bursátil en las empresas familiares y no familiares entre los años 2007 y 2011.

En la parte de la bolsa de valores, comprobamos como para las empresas familiares el nivel de significación del análisis es inferior al 5% por lo que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre los años estudiados respecto a la variable beta de la empresa familiar. Lo que nos indica que al ser la diferencia positiva beta en el año 2007 es significativamente mayor que en el año 2011.

**Tabla 6**

Prueba t para muestras relacionadas: Balance y Cuenta de Resultados

BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS: No Familiar Años: 2007 y 2011	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Activos	8,932E9	1,169E10	3,696E9	5,712E8	1,729E10	2,417	9	,039
Fondos Propios	2,161E9	2,751E9	7,941E8	4,127E8	3,908E9	2,721	11	,020
Pasivo Corriente	3,074E9	9,516E9	3,172E9	-4,240E9	1,039E10	,969	8	,361
Ventas	3,062E9	5,319E9	1,604E9	-5,110E8	6,636E9	1,909	10	,085
Beneficio	-5,943E8	1,265E9	3,815E8	-1,444E9	2,558E8	-1,558	10	,150
EBITDA	-2,342E8	9,071E8	2,735E8	-8,436E8	3,752E8	-,856	10	,412
ROA	-,059	,120	,038	-,145	,026	-1,569	9	,151
ROE	-,083	,136	,043	-,180	,015	-1,924	9	,087

BALANCE Y CUENTA DE RESULTADOS: Empresa Familiar Años: 2007 y 2011	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Activos	8,29675E8	7,82264E9	2,76572E9	-5,71022E9	7,36957E9	,300	7	,773
Fondos Propios	2,92187E8	2,50118E9	8,84300E8	-1,79885E9	2,38322E9	,330	7	,751
Pasivo Corriente	-5,40739E9	1,05465E10	3,98622E9	-1,51613E10	4,34653E9	-1,357	6	,224
Ventas	2,14934E9	4,31652E9	1,36500E9	-9,38514E8	5,23719E9	1,575	9	,150
Beneficio	-5,65472E8	2,02995E9	6,12053E8	-1,92921E9	7,98267E8	-,924	10	,377
EBITDA	-6,94422E8	2,83508E9	1,15742E9	-3,66965E9	2,28081E9	-,600	5	,575
ROA	-,02166	,03782	,01337	-,05328	,00996	-1,620	7	,149
ROE	-,06454	,08084	,02858	-,13213	,00304	-2,258	7	,058

Para el resto de datos de capitalización y beta, observamos que no existen diferencias significativas. Aunque en el caso de capitalización para las empresas no familiares, si el nivel de significación hubiera sido del 6% sí que aceptaríamos la hipótesis alternativa que dice que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre los datos de los años 2007 y 2011.

Concluimos finalmente, que no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula que dice que no existen diferencias entre los datos analizados entre el año 2007 y el 2011. Excepto en el caso de los Activos y los Fondos Propios de la empresa no Familiar donde sí existen diferencias estadísticamente significativas. El hecho de que existan pocos

resultados con diferencias significativas, puede venir dado del hecho de que estamos analizando una población de 35 empresas, entre los años 2007 y 2011. De las cuales varias carecen de algunos de los datos, debido a que esta prueba requiere igualdad en el número de parejas de datos entre ambos años por lo que si teníamos sólo uno de los años, ese dato no era considerado en el análisis.

Después de haber analizado las empresas del IBEX 35 con la intención de formar dos grupos comparables como son las empresas familiares y no familiares, hemos extraído las siguientes conclusiones.

Desde el punto de vista del gobierno, aunque la media de ambas está relativamente cerca, creemos que en general puede existir un exceso

**Tabla 7**

Prueba t para muestras relacionadas: Bolsa de Valores

BOLSA DE VALORES: Empresa Familiar Años: 2007 y 2011	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Capitalización	-6,03855E9	1,24706E10	2,93936E9	-1,22401E10	1,62953E8	-2,054	17	,056
Beta	-,09474	,24829	,05696	-,21441	,02494	-1,663	18	,114

BOLSA DE VALORES: Empresa Familiar Años: 2007 y 2011	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Capitalización	-1,25143E9	1,09590E10	3,46555E9	-9,09105E9	6,58819E9	-,361	9	,726
Beta	,26167	,36103	,10422	,03228	,49105	2,511	11	,029

de miembros. En las empresas no familiares hay un mayor número de consejeros que en las empresas familiares. Como ejemplo, nos sorprende que la empresa Mapfre marque el máximo de consejeros con una media de los años analizados de 23 consejeros y la empresa familiar Inditex marque el mínimo con 9 consejeros. Parece que la empresa familiar trata de ser más eficiente, puesto que el dinero en su mayoría es de una familia, que cuida más el dinero con lo que le pertenece o siente que le pertenece –la propiedad de la empresa-. Según Luecke (2004): “El tamaño ideal de un equipo depende de sus objetivos y tareas. En general, los equipos pequeños de cinco o diez miembros tienden a ser más efectivos cuando las tareas son complejas y requieren habilidades específicas. Los equipos más grandes (de hasta 25 personas) pueden ser efectivos si sus gestiones son bastante simples y fáciles y los miembros del equipo acceden a delegar tareas a subgrupos, cuando sea necesario. Incluir un número impar de personas puede facilitar la toma de decisiones al facilitar las votaciones por mayoría. (...) Si se integran demasiado pocas personas se ralentiza el trabajo (...). Si son

demasiadas, también se ralentiza el trabajo. (...) El compromiso individual con el equipo y con sus objetivos tiende a disminuir a medida que se añade gente”.

En el análisis descriptivo, observando las medias de las variables estudiadas vemos una falta de representatividad importante en algunas de ellas, es decir, presentan dispersiones muy altas, no obstante respecto de consejeros independientes, pasivo no corriente y EBITDA tienden a ser mejores y más representativos en las empresas familiares y fondos propios en las empresas no familiares. El resto de variables estudiadas, tienen un promedio poco representativo debido a su alta dispersión. En general las variables más representativas, es decir, con dispersiones bajas son consejeros, consejeros independientes y beta. Como ya he comentado anteriormente, me parece muy interesante el bajo pasivo no corriente de las empresas familiares, que supone un endeudamiento inferior a largo plazo de este grupo de empresas.

Del análisis inferencial podemos concluir que las empresas familiares y no familiares

presentan diferencias en relación a las variables estudiadas, aunque estadísticamente no son significativas, excepto en tres datos: activos y fondos propios de la empresa no familiar y la beta de empresa familiar. Los pocos datos pueden tener una influencia sustancial en estos resultados, también la posibilidad de que las diferencias importantes se encuentren en empresas familiares y no familiares de menor tamaño (Pymes), puesto que las empresas grandes y cotizadas se rigen por criterios profesionales parecidos. Respecto al análisis entre los años 2007 y 2011 en general no hay diferencias estadísticamente significativas excepto en activos, fondos propios y beta de la empresa familiar.

De las dos hipótesis planteadas en este estudio, no hay suficiente evidencia para rechazarlas por lo que concluimos que no hay diferencias estadísticamente significativas.

Como futuras líneas de investigación, que se podrían extraer de este trabajo, nos planteamos tres posibles: en primer lugar nos parecería interesante profundizar el estudio en las empresas que en sus orígenes fueron empresas familiares y ahora ya no lo son. En segundo lugar, sería interesante segmentar el análisis por sectores, aunque al ser una muestra pequeña quizá no habría suficiente peso de cada uno de los sectores, por ello, como tercer punto de investigación, nos parece muy interesante ampliar la muestra del estudio a todas las empresas cotizadas en el mercado continuo español.

El estudio de investigación que hemos realizado, presenta algunas debilidades que comentaremos a continuación:

- Hemos trabajado sobre toda la población del Índice IBEX 35, lo cual es una ventaja en el sentido de tener toda la información, pero puede ser una desventaja porque sólo tenemos información de 5 años y restringe el tipo de análisis.

- La información es de toda la población, debido a que ésta es pequeña. Por lo que no hemos realizado un muestreo aleatorio simple. Las 35 empresas del IBEX son empresas muy

homogéneas entre ellas, siendo los datos que nos ofrecen muy semejantes.

- A nivel estadístico, los pocos valores y la escasa variabilidad hacen, estadísticamente hablando, que no tengamos un estudio muy fructífero.

## Bibliografía

Anderson R.C., Reeb D.M. (2001). *Founding Family Ownership and Firm Performance*, Kogod School of Business, American University.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.

Ayala J.C. y Navarrete E. (2004). Efecto tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de deuda de las empresas riojanas. *Cátedra de Empresa Familiar Juan Ros*. Universidad de la Rioja.

Bonilla C.A., Carvajal M., Sepúlveda J. (2007). *Family Ownership and Firm Performance: A Closer Look at the Evidence from Public Companies in Chile*. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo y Universidad de Chile.

Chaponniere C. y Ward J. (2003). *Family business through Darwin's theory of species*. Genève. Lombard Odier Darier Hentsch & Cie. pp.55.

Elstrodt H.-P. (2003). *Keeping the Family in Business*. McKinsey Quarterly, 4 pp.94-103.

Gómez-Betancourt G. (2005) *¿Son iguales todas las empresas familiares?* (1ª ed.) Barcelona. Ediciones Granica.

Kowaleswski O., Talavera O. y Stetsyuk I. (2010). *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland*. Family Business Review. Family Firm Institute.

Luecke R. (2004). *Cómo crear equipos efectivos* (1ª Ed.). Harvard Business Essentials. Ediciones Deusto. pp. 41-42.

Mishra C.S. y McConaughy D.L. (1999). *Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 4.

Osi C. (2009). *Family Business Governance and Independence Directors: The Challenges Facing an*

Independent Family Business Board. Philadelphia: University of Penn Law School.

Pierce J.L., Kostova T. y Dirks K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26: pp.298-310.

Saito T., (2008). Family Firms and Firm Performance: Evidence from Japan. Kyoto Sangyo University and WIAS.

Tapies J. y Chiner A. (2006). Cómo preservar el capital en la familia empresaria. *IESE Business School*, 103: pp. 15-20.

Varios (2012). Empresas cotizadas en la bolsa de Madrid. Disponible en: [www.bolsamadrid.es/](http://www.bolsamadrid.es/)

Varios (2012). IBEX 35. Disponible en: [www.europapress.es/valor.aspx?v=0000000006](http://www.europapress.es/valor.aspx?v=0000000006)

Varios (2012). Índices IBEX. Disponible en: [www.IBEX35.com/](http://www.IBEX35.com/)

## Anexo

### Listado de Empresas del IBEX 35 (\*Empresas Familiares)

	Nombre	Sector	Subsector
1*	Abengoa, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Ingeniería y Otros
2	Abertis Infraestructuras, S.A.	Servicios de Consumo	Autopistas/Aparcamiento.
3*	Acciona, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Construcción
4	Acerinox, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Mineral/Metales/Transformación
5*	ACS, Actividades de Construcción y Servicios S.A	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Construcción
6	Amadeus It Holding, S.A.	Tecnología y Telecom.	Electrónica/Software
7*	ArcelorMittal, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Mineral/Metales/Transformación
8	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos/Cajas Ahorro
9	Banco de Sabadell, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos/Cajas Ahorro
10	Banco Popular Español, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos/Cajas Ahorro
11*	Banco Santander, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos/Cajas Ahorro
12	Bankia, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos/Cajas Ahorro
13	Bankinter, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos/Cajas Ahorro
14	Bolsas y Mercados Españoles, Shmsf, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Servicios Inversión
15	CaixaBank, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Bancos/Cajas Ahorro
16*	Ebro Foods, S.A.	Bienes de Consumo	Alimentación y Bebidas
17	Enagás, S.A.	Petróleo y Energía	Electricidad y Gas
18	Endesa, Sociedad Anónima	Petróleo y Energía	Electricidad y Gas
19*	Ferrovial, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Construcción
20*	Fomento de Constr. y Contratas S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Construcción
21	Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Bienes de Equipo
22	Gas Natural Sdg, S.A. (Fenosa)	Petróleo y Energía	Electricidad y Gas
23*	Grifols, S.A.	Bienes de Consumo	Productos Farmacéuticos
24	Iberdrola, S.A.	Petróleo y Energía	Electricidad y Gas
25	Indra Sistemas, S.A., Serie A	Tecnología y Telecom.	Electrónica/Software
26*	Industria de Diseño Textil, S.A."Inditex"	Bienes de Consumo	Textil/Vestido/Calzado
27	International Consolidat. Airlines Group	Servicios de Consumo	Transporte/Distribución
28	Mapfre, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios	Seguros
29	Mediaset España Comunicación, S.A.	Servicios de Consumo	Medios Comunicación y Publicidad
30*	Obrascón Huarte Lain, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Construcción
31	Red Eléctrica Corporación, S.A.	Petróleo y Energía	Electricidad y Gas
32	Repsol Ypf, S.A.	Petróleo y Energía	Petróleo
33	Sacyr Vallehermoso, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Construcción
34*	Técnicas Reunidas, S.A.	Materiales Básicos/Industria/Construcción	Ingeniería y Otros
35	Telefónica, S.A.	Tecnología y Telecom.	Telecomunicaciones y Otros

FUENTE: <http://www.bolsamadrid.es>



## Comentario invitado / Invited Commentary

Alfonso A. Rojo Ramírez

*Universidad de Almería (Spain)*

Hemos observado que existe cierta inquietud en los últimos años por las cuestiones relacionadas con la valoración de empresas, tanto entre los profesionales como entre los investigadores. Es así que basándonos en nuestra experiencia previa (este es el III Simposio) y observando el interés que este tema despierta en el mundo de la empresa familiar hemos considerado que puede ser un buen momento para llevar a cabo una actividad poco común en España.

Se celebrará el III International Symposium Company Valuation and Family Business los días 24 y 25 de abril de 2014 en la Universidad de Almería. La actividad es organizada por la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Almería (CEF-UAL) y el Grupo de Investigación sobre comparabilidad y el análisis de la información Económico-Contable (GICAIEC) junto con la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) y la Asociación Andaluza de Empresa Familiar (AAEF).

El propósito del Simposio es reunir académicos, profesionales y empresas familiares a nivel internacional para debatir temas específicos en materia de valoración y análisis de la empresa familiar, así como para discutir sobre el uso del valor como instrumento de análisis. El Simposio está abierto a todas aquellas personas y empresas que de una u otra manera puedan estar interesadas por su actividad, profesional o investigadora. El Simposio está abierto a cualquier tema que tenga que ver con la valoración de la empresa y la empresa familiar, aunque para evitar la dispersión del objetivo principal, hemos señalado un conjunto de *topics* que han de servir de guía a los interesados entre ellos, los más significativos son los siguientes:

- Valoración de la empresa familiar no cotizada
- Nuevas tendencias en la valoración de la PHFB
- La valoración y los profesionales
- Tasa de descuento y valoración
- El análisis del riesgo en la valoración de PHFB
- Prima de iliquidez en la PHFB
- Gestión empresarial familiar y la creación de valor
- Objetivos no financieros y valoración de la EF
- Riqueza socioemocional y creación de valor en la EF
- Valor emocional en la PHFB
- El capital de riesgo y valoración de 'family offices'
- La sucesión en la PHFB y la valoración
- La innovación y en valor de la empresa familiar.
- Casos y limitaciones legales en la valoración

Las actividades post-simposio pueden verse en la página web de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la UAL (<http://nevada.ual.es/cefual/>). La presentación de resúmenes y trabajos complete está prevista hasta el 8 de febrero de 2014, en inglés o en español.

El Comité científico notificará la aceptación o rechazo hasta el 22 de febrero de 2014. Dado que hay limitación de exposiciones, los trabajos aceptados y no expuestos serán propuestos para su publicación en alguna de las revistas, que como esta, serán invitados especiales.

La presentación de trabajos completos está prevista hasta el 22 de marzo de 2014, tanto en inglés como en español. La inscripción se podrá realizar hasta el 15 de marzo de 2014 y debe hacerse a través del sitio web: <http://nevada.ual.es/cefual/>.



## INSTRUCCIONES PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

---

El envío de manuscritos está siempre abierto y se realiza exclusivamente online en la siguiente dirección:

[www.revistadeempresafamiliar.uma.es](http://www.revistadeempresafamiliar.uma.es)

Es necesario registrarse e identificarse para poder enviar artículos online y para comprobar el estado de los envíos.

Revista de Empresa Familiar cubre temas relevantes para este tipo de empresas tales como los siguientes:

- Comunicación interpersonal en la Empresa Familiar
- Conflicto
- Cultura
- Diferenciación / recursos / ventaja competitiva de la Empresa Familiar
- Dirección de la producción de la Empresa Familiar
- Dirección estratégica y cambio organizacional de la Empresa Familiar
- Dirección y teoría organizacional de la Empresa Familiar
- Emprendeduría / innovación de la Empresa Familiar
- Género y etnias
- Gestión de los recursos humanos de la Empresa Familiar
- Gestión financiera / Mercado de capitales / liquidez y temas fiscales de la Empresa Familiar
- Gobierno de la Empresa Familiar
- Internacionalización y globalización de la Empresa Familiar
- Marketing de la Empresa Familiar
- Profesionalización (incentivación de ejecutivos no familiares)
- Rendimiento y crecimiento de la Empresa Familiar
- Responsabilidad social corporativa y ética de la Empresa Familiar
- Sucesión / protocolo / continuidad

Las normas de publicación que a continuación se detallan se basan en las de la *American Psychological Association* (APA). Los trabajos

se presentarán en tipo de letra Times New Roman, cuerpo 12, interlineado simple, justificados completos y sin tabuladores ni retornos de carros entre párrafos. Sólo se separarán con un retorno los grandes bloques (autor, títulos, resúmenes, descriptores, créditos y apartados). No se deben usar mayúsculas en ninguna parte del manuscrito. La configuración de página debe ser de 3 cm. en todos los márgenes (laterales y verticales) y la sangría de 0.5 cm. en la primera línea del párrafo. Los trabajos han de enviarse en formato Word (preferentemente .docx).

### Normas para autores:

Para la presentación del trabajo, los autores y autoras deberán seguir las normas expresadas en los siguientes puntos:

**a.** En el proceso de envío del trabajo, en el “Paso 2: Introducción de los metadatos del envío” debe figurar como mínimo, la siguiente información:

- Para cada uno de los autores, nombre y apellidos, puesto y filiación institucional (en el caso de que la haya), correo electrónico y un breve resumen biográfico (50 palabras aproximadamente) señalando los antecedentes de publicación.

- Título del trabajo (en castellano y en inglés).

- Resumen del trabajo (en castellano y en inglés), con una extensión aproximada de 100-130 palabras.

- Palabras clave (en castellano y en inglés). Cuatro palabras clave, como máximo, para cada uno de los idiomas, separadas por “;” (punto y coma).

- Códigos JEL

**b.** En el texto del trabajo no deben figurar ningún tipo de información sobre los autores.

**c.** Los artículos deben estar escritos con un estilo claro y pedagógico.

**d.** Los trabajos han de enviarse en formato word, todo el texto en letra Times New Roman a

12 puntos e interlineado sencillo, en folio A4 con márgenes de 3 cm.

e. Los/as autores/as evitarán en lo posible las notas a pie de página. En cualquier caso, Revista de Empresa Familiar las aceptará siempre y cuando no dificulten la lectura ágil del texto. Cuando existan, deberán figurar a pie de página.

f. Sólo se admitirán tres niveles de títulos debidamente especificados y sin centrar:

Título del artículo: minúsculas, negrita, tamaño de letra 16 pt.

Título 1: minúsculas y negrita

Título 2: minúsculas y cursiva

g. Las referencias han de seguir estrictamente las normas de la APA (*Manual de Publicación de la Asociación Americana de Psicología*, 6ª edición). Ejemplos:

*Libro:*

Castilla, M., Duréndez, A., García, D., Sánchez, S., y Torres, C. (2009). *El Mercado Alternativo Bursatil como alternativa de financiación para la empresa familiar española*. Granada: Universidad de Granada.

*Capítulo de libro:*

Ariño, A. (2005). Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar. En M. Garrido y J.M. Furgado (Eds.), *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos* (pp. 631-675). Barcelona: Bosch, S.A.

*Artículo:*

Benavides Velasco, C.A., Quintana García, C. y Guzmán Parra, V.F., (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57.

h. Los gráficos, imágenes y figuras deben realizarse con la calidad suficiente para su reproducción digital y deben situarse en el mismo fichero al final del manuscrito. Si no tuviesen la resolución suficiente se solicitaría a los autores su entrega en un formato editable (excel, powerpoint o similar).

### **Estructura del envío:**

Deben remitirse simultáneamente tres archivos: manuscrito en primer lugar y en el

siguiente paso del envío como “ficheros complementarios” la carta de presentación, y la primera página, conforme a las normas detalladas.

#### *1) Carta de presentación*

En este archivo, con la firma del autor/es, se debe solicitar la evaluación del manuscrito, junto a una declaración de que se trata de:

-Una aportación original realizada por las autorías firmantes.

-No enviada, durante el proceso de evaluación y publicación a otras revistas.

-Aceptación, si procede, de cambios en el manuscrito conforme a las normas.

-Cesión de derechos al editor en caso de publicación.

#### *2) Portada*

Este archivo contendrá:

-*Nombre y primer apellido* de cada uno de los autores seguido de la ciudad y el país (entre paréntesis). La forma de firma ha de respetar las normas de las bases de datos internacionales para indexación de autores y páginas web ([www.accesowok.fecyt.es](http://www.accesowok.fecyt.es)). Véase también *International Registry for Authors: [www.iralis.org](http://www.iralis.org)*.

-*Título del artículo* (conciso pero informativo), en castellano en primera línea y luego en inglés, conformado con el mayor número de términos significativos posibles. Se aceptan como máximo dos líneas (máximo 80 caracteres con espacios). Los mismos no son sólo responsabilidad de los autor/es sino también de los editores. Por tanto, si éstos no recogen correctamente el sentido del trabajo podrá modificarse en esta línea. Si es necesario, caben subtítulos que anclen o amplíen el sentido, sin sobrepasar 60 caracteres, en castellano e inglés.

-*Resumen en español* de 100-130 palabras, donde se describirá de forma concisa, el motivo y el objetivo de la investigación, la metodología empleada, los resultados más destacados y las principales conclusiones, con la siguiente

estructura: justificación del tema, objetivos, metodología del estudio, resultados y conclusiones.

-*Abstract en inglés* de 100-130 palabras. Para su elaboración, al igual que para el título y las *key words*, no se admite el empleo de traductores automáticos por su deficiente calidad. Los evaluadores analizan también este factor al valorar el trabajo y el nivel lingüístico y estilo si es necesario.

-*Palabras clave en español* (4 descriptores).

-*Key words en inglés* (4 descriptores).

-*Nombre y apellidos completos*, seguidos del centro de trabajo y correo electrónico de cada autor. Es obligatorio indicar si se posee el grado académico de doctor (incluir Dr./Dra. delante del nombre). Posteriormente indicar el responsable de la correspondencia y la institución responsable (en su caso).

### 3) Manuscrito

En caso de trabajos para la sección de Investigación, los manuscritos respetarán rigurosamente la estructura que se presenta, presentándose antes del cuerpo del texto, en primer lugar y sin centrar los siguientes apartados:

Título (español)

Title (inglés)

Resumen (español)

Abstract (inglés)

Palabras clave (español)

Key Words (inglés)

Códigos JEL

### Lista de comprobación en la preparación del envío:

Como parte del proceso de envío, se les requiere a los autores que indiquen que su envío cumpla con todos los siguientes elementos, y que acepten que pueden ser devueltos al autor envíos que no cumplan con indicaciones como por ejemplo:

-El envío no ha sido publicado previamente ni está en proceso de evaluación de otra publicación.

-El fichero enviado está en formato Microsoft Word.

-La bibliografía cumple las normas APA.

-El texto tiene interlineado simple; letra Times New Roman, el tamaño de fuente es 12 puntos; se usa cursiva en vez de subrayado y todas las ilustraciones, figuras y tablas están al final del texto.

-No existe en el manuscrito información sobre los autores, tiene que asegurarse que las instrucciones que figuran en la web de la revista en “**Asegurando de una revisión a ciegas**” han sido seguidas.

### Declaración de privacidad:

Los nombres y direcciones de correo-e introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines declarados por esta revista y no estarán disponibles para ningún otro propósito u otra persona.

### Responsabilidades éticas:

La Revista no acepta material previamente publicado. Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones y de citar su procedencia correctamente. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La Revista espera que los autores declaren cualquier asociación comercial que pueda suponer un conflicto de intereses en conexión con el artículo remitido y en caso de investigaciones financiadas que cuenten con permiso de publicación por parte de la institución que ha financiado la investigación.

### Proceso editorial:

Revista de Empresa Familiar acusará recepción de los trabajos enviados por los autores/as y ofrecerá a través de la web de la revista, en su área personal, información del proceso de aceptación/rechazo, así como, en caso de aceptación, del proceso de edición. Revista de Empresa Familiar pasará a considerar el trabajo para su evaluación, comprobando si se adecua a la cobertura de la revista y si cumple las normas de publicación. En tal caso se procederá a su revisión externa.

Los manuscritos serán revisados, de forma anónima como mínimo por dos expertos en el objeto de estudio y/o metodología empleada. A la vista de los informes externos, se decidirá la aceptación/rechazo de los artículos para su publicación, así como la introducción si procede de las modificaciones oportunas, en cuanto a extensión, estructura o estilo de los manuscritos, respetando el contenido del original.

El protocolo utilizado por los revisores de la revista es público. El plazo de evaluación de trabajos, superados los trámites previos de aceptación, es aproximadamente de dos meses.

Los autores recibirán los informes de evaluación de los revisores, de forma anónima, para que éstos puedan realizar (en su caso) las correcciones o réplicas oportunas. Los autores/as de artículos aceptados, antes de la edición final, recibirán las pruebas de imprenta en formato pdf, para su revisión en las 72 horas siguientes.

En general, una vez vistos los informes externos, los criterios que justifican la decisión sobre la aceptación-rechazo de los trabajos por parte de la redacción son los siguientes:

- a) Actualidad y novedad.
- b) Relevancia: aplicabilidad de los resultados para la resolución de problemas.
- c) Originalidad: información valiosa, sin repetición de resultados conocidos.
- d) Significación: avance del conocimiento científico.
- e) Fiabilidad y validez científica: calidad metodológica contrastada.
- f) Organización (coherencia lógica y presentación material según las normas especificadas especialmente la bibliografía o referencias utilizadas).
- g) Presentación: buena redacción y gramática.