



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Artículos

María Sacristán Navarro, Guadalupe Rico García y Carmen Lafuente Ibáñez / Spanish SMEs and Family Firms export behavior: are there differences in their incremental approach? 7

Carlos M. Díez Soto / El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. 23

Antonio José Carrasco Hernández y Ángel Luis Meroño Cerdan / Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado. 35

Alfonso A. Rojo Ramírez, Julio Diéguez Soto y Pilar López Delgado / Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. 53

Guadalupe Fuentes Lombardo, Manuel Carlos Vallejo Martos y Rubén Fernández Ortiz / Explorando las alianzas en la internacionalización de bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas. 69

Autor invitado

José Antonio Cristóbal Álvaro / Entrevista sobre el estado de la Empresa Familiar 83

Vol. 1, No. 1, MAYO 2011



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

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

www.catedradeempresafamiliar.uma.es

Contacto

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

COMITÉ EDITORIAL

Consejo Editorial

Presidente: *Emilio Botín. Presidente del Banco Santander*

Vicepresidente 1ª: *Adelaida de la Calle Martín. Excm. y Magnífica Rectora de la Universidad de Málaga*

Vicepresidente 2º: *Fernando Casado Juan. Presidente del Instituto de la Empresa Familiar*

Vocal 1º: *Carlos A. Benavides Velasco. Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga*

Vocal 2º: *Juan Francisco Corona Ramón. Director Académico del Instituto de la Empresa Familiar*

Vocal 3º: *Cristina Quintana García. Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Málaga*

Comité de Dirección

Directora: *Francisca Parra Guerrero. Directora de la Cátedra Santander Empresa Familiar de la Universidad de Málaga*

Subdirector 1º: *José Antonio Cristóbal. Director Santander Universidades Andalucía*

Subdirectora 2ª: *Vanesa F. Guzmán Parra. Cátedra Santander Empresa Familiar de la Universidad de Málaga*

Secretario: *José Roberto Vila Oblitas. Colaborador Cátedra Santander Empresa Familiar de la Universidad de Málaga*

Comité Científico

María Isabel Abad Guerrero. Profesora de la Universidad de Málaga

Rodrigo Basco. Cátedra de Empresa Familiar de la UCM

Carlos A. Benavides Velasco. Vicerrector de Calidad Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga

Patricia Benavides Velasco. Directora de Secretariado de Enseñanzas de Grado

María Katuska Cabrera Suárez. Directora de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

José Carlos Casillas Bueno. Codirector de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla

Manuel Castilla Cubillas. Director de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Granada

Ignacio Gallego Domínguez. Subdirector de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba

Miguel Ángel Gallo. IESE, Barcelona

Vanesa F. Guzmán Parra. Profesora de la Universidad de Málaga

María Jesús Hernández Ortiz. Directora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Jaén

Juan Hernangómez Barahona. Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valladolid y Catedrático de Organización de Empresas

M^a Concepción López Fernández. Directora de la Cátedra "Banco Santander" de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria

Daniel Lorenzo Gómez. Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Cádiz

Francisco Javier Maqueda Lafuente. Catedrático de la Universidad del País Vasco

Víctor Molero Ayala. Profesor de la Universidad Complutense de Madrid

Jesús Molina Gómez. Profesor de la Universidad de Málaga

María Jesús Moreno Domínguez. Cátedra Caja Rural de Empresa Familiar de la Universidad de Huelva

José Ángel Narvárez Bueno. Vicerrector de Investigación de la Universidad de Málaga

Fernando Olivares. Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Alicante.

María José Pérez Rodríguez. Directora de la Cátedra de Empresa Familiar de la UCM

Cristina Quintana García. Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Málaga

José Javier Rodríguez Alcaide. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba

Salvador Rus Rufino. Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León

Adolfo Vázquez Sánchez. Codirector de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla

José Roberto Vila Oblitas. Colaborador Cátedra Santander Empresa Familiar de la Universidad de Málaga

PRESENTACIÓN

Una de las principales razones que han posibilitado la realización de este proyecto de creación de la Revista de Empresa Familiar, ha sido el deseo, por parte de académicos, instituciones académicas, así como de otras instituciones públicas y privadas, de ofrecer la posibilidad de divulgar las contribuciones al desarrollo del conocimiento científico sobre el estudio de la empresa familiar.

Los proyectos e investigaciones sobre empresa familiar han experimentado un incremento continuo en las últimas décadas, lo que está facilitando el reconocimiento del papel que desempeña la empresa familiar en la sociedad actual.

Instituciones públicas y privadas como las Universidades, Banco Santander, Asociaciones de Empresas Familiares e Institutos de Empresas Familiares vienen apoyando y fomentando durante los últimos años, la docencia e investigación sobre empresa familiar.

La Universidad de Málaga y Banco Santander aúnan esfuerzos traducidos en múltiples proyectos de colaboración, encaminados todos a hacia el interés de la comunidad científica y de la sociedad en su conjunto.

El proyecto de editar esta revista, dedicada únicamente a publicar los resultados de investigaciones sobre la empresa familiar, alberga los mismos objetivos: cubrir las necesidades de investigación de uno de los sectores de mayor capacidad de generar empleo, que a su vez supone casi las tres cuartas partes del PIB en España, este es el sector empresa familiar

Nos encontramos ante un tipo de empresas que poseen aspectos específicos relevantes que hay que identificar si queremos aprovechar al máximo el potencial de estas organizaciones.

La empresa familiar representa un alto porcentaje del tejido empresarial a nivel mundial además de su fuerte participación en el PIB de todos los países del mundo, por consiguiente, es prioritario su estudio, apoyo e investigación.

En la decisión de publicar esta revista, también ha influido la escasez de canales de distribución del conocimiento científico existentes hasta la actualidad, especialmente específicos para la divulgación de investigaciones sobre la empresa familiar.

En España, existe una carencia de revistas especializadas en la empresa familiar a diferencia de en el marco internacional en el que existen muchas, algunas de reconocido prestigio, pues la empresa familiar es una línea de investigación destacada y consolidada internacionalmente en la investigación del área “business”.

Otro importante factor que ha posibilitado el proyecto es la existencia de una estructura de investigadores activos, la existencia de una red de Cátedras de Empresa Familiar y del Instituto de la Empresa Familiar que cuenta con una red de asociaciones territoriales vinculadas que tienen su ubicación en diferentes Comunidades Autónomas estando también en colaboración con el Family Firm Institute.

Gracias a la contribución de investigadores ya sea como autores, revisores o miembros del consejo científico ha sido posible la realización de la revista y gracias al apoyo de:

- Santander Universidades
- Banco Santander
- Instituto de la Empresa Familiar
- Asociación Andaluza de la Empresa Familiar
- Red de Cátedras de Empresa Familiar
- Universidad de Málaga

Gracias a el apoyo de todos hemos podido realizar el proyecto de creación de la Revista de Empresa Familiar.

El Comité Editorial

ÍNDICE

Artículos

María Sacristán Navarro, Guadalupe Rico García y Carmen Lafuente Ibáñez / Spanish SMEs and Family Firms export behavior: are there differences in their incremental approach? 7

Carlos M. Díez Soto / El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. 23

Antonio José Carrasco Hernández y Ángel Luis Meroño Cerdan / Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado. 35

Alfonso A. Rojo Ramírez, Julio Diéguez Soto y Pilar López Delgado / Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. 53

Guadalupe Fuentes Lombardo, Manuel Carlos Vallejo Martos y Rubén Fernández Ortiz / Explorando las alianzas en la internacionalización de bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas. 69

Autor invitado

José Antonio Cristóbal / Entrevista sobre el estado de la Empresa Familiar. 83

Spanish SMEs and Family Firms export behavior: are there differences in their incremental approach?

La conducta exportadora de las Pymes y de las Empresas Familiares Españolas: ¿siguen una aproximación incremental?

María Sacristán Navarro^a · Guadalupe Rico García^{b,*} · Carmen Lafuente Ibáñez^c

^{a, b}*Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, 28032 (Spain)*

^c*Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid, 28040 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 22-06-2010

Aceptado 13-12-2010

Palabras clave:

Empresa familiar

Pymes

Proceso Incremental

Conducta Exportadora

Códigos JEL:

F2, M1

RESUMEN

Este trabajo explora en qué medida el comportamiento exportador de estas empresas puede ser explicado a través de modelos incrementales, siguiendo el modelo propuesto por Cavusgil (1980). Utilizando datos de la Encuesta de Estrategias Empresariales, se analiza un panel de empresas para el periodo temporal 1994-2005. Los resultados sugieren la aceptación del modelo incremental de Cavusgil para explicar la conducta exportadora de las Pymes españolas con ciertas limitaciones. Respecto de las empresas familiares, los resultados indican el bajo compromiso internacional de las Empresas Familiares frente a las no familiares, así como una conducta exportadora diferente a la de las Pymes. Se puede concluir que las Empresas Familiares manufactureras españolas no siguen un comportamiento en su proceso exportador que pueda ser identificado como un proceso incremental.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 June 2010

Accepted 13 December 2010

Keywords:

Family business

SMEs

Incremental Approach

Export Behavior

JEL codes:

F2 y M1

ABSTRACT

This paper analyzes the export process of Spanish Small and Medium Enterprises (SMEs) and Family Firms (FF), which is the most common internationalization stage characterizing this type of firms. It explores the degree of SME and FF adaptation to Cavusgil's model (1980) in a broad sample of Spanish manufacturing companies over the years 1994-2005. Using data from the Strategic Business Survey, methodology is basically descriptive. SME's results suggest that SMEs follow and incremental process as Cavusgil's proposed to explain the export behavior of Spanish SMEs but with certain limitations. Regarding family firms, results show the low degree of export behavior of family over non family firms, so like a different export behavior from SMEs. As a consequence, Spanish family firms do not follow an incremental export process.

* *Autor de contacto. Tel.: +34914887542*

Correos electrónicos: maria.sacristan@urjc.es, mariaguadalupe.rico@urjc.es, clafuent@nebrija.es

1. Introduction

Few studies analyses small and medium enterprises (SMEs) and family firms (FF) internationalization, despite the importance of these types of firms.

The theoretical approaches used to analyze the internationalization process as a dynamic and evolving process suggest the general idea that Spanish businesses follow an incremental process of internationalization (Gutiérrez de Gandarilla and Heras, 2000; Valenzuela, 2000; Galán and González, 2001; Plá, 2001; Durán and Úbeda, 2003).

However, the empirical application of these theories is very limited, especially regarding the analysis of the export behavior of Spanish SMEs and FF. Most of these research studies are descriptive and cross-sectional, which means that longitudinal studies of how this behavior evolves are still needed.

The aim of this study is to find out whether SME and FF exporting behavior respond to the patterns defended by the theories that analyze internationalization as a process and to see if there are differences among them two. Specifically, we study whether the export process of a panel of Spanish industrial firms, from 1994-2005, is progressive or incremental according to Cavusgil's Stage Theory (Cavusgil, 1980).

The contribution of our work therefore lies in adding knowledge of SME and FF internationalization, on the one hand, and second, in corroborating whether these types of firms effectively respond to a behavior pattern that is consistent with an incremental process of internationalization.

The paper is structured as follows. First we present the theoretical framework regarding the internationalization process of firms and formulate the hypotheses of the paper. In the second section, we present the methodology, the variables, and the sample, followed by a third section with the results and finally, in section four, we present the main conclusions and implications of the paper.

2. Theoretical framework

The internationalization of firms from a perspective of process, considers the internationalization strategy as a gradual process of learning over time. This strategy is based on the accumulation of knowledge and an increase in the assets and resources that a company commits to its foreign operations. If we consider the internationalization process as a gradual development in different stages, two fundamental schools of thought must be differentiated. The *Uppsala or Scandinavian model (U-Model)* and the *I-Model (The Innovation-Related Internationalization Model) o Cavusgil's Stage Theory*. We focus in the *I-Model* as it's more suitable for SME and to some FF.

The *I-Model* (the *Innovation-Related Internationalization Model) o Cavusgil's Stage Theory* (Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1984; Reid, 1981, 1983) internationalization is compared to an innovation process in which creative decisions are gradually taken in relation to external and internal factors and accumulated knowledge.

This model is based on the Vernon (1966) product life cycle and considered the different stages at the internationalization process as an innovation. This model measures the degree of firm's compromise to international activities. The model measures it by the ratio of export sales over total sales.

These models limit their analysis to the *export activity* of the firms, which makes them more suitable for studying the internationalization process of SMEs (Andersen, 1993) or of family firms, due to the fact that exportation is the most common international activity empirically reported for family firms. Specifically, in *Cavusgil's Stage Theory (1980)* five stages of internationalization are differentiated: domestic marketing, pre-export, experimental involvement, active involvement and committed involvement¹.

¹Domestic and pre-export stages are characterized by an export propensity of zero or close values to zero respectively. Experimental involvement stage is characterized by a ratio between 0-9% and close cultural markets. Active involvement stage is characterized by an export

Empirical evidence on this model comes from Crick (1995). For an England sample of firms concludes arguing that the *I-model* must be followed to explain SME internationalization. In the same line, Bell (1995) confirms the I-model when analysing the export decisions and to explain the internationalization process of 98 SMEs of the software sector in Finland, Ireland and Norway.

Regarding to the Spanish empirical evidence, among the scarce studies that analyze the international behavior of Spanish firms, we can highlight papers from Gutiérrez de Gandarilla and Heras (2000), Valenzuela (2000), Merino and Salas (2002), Olivares (2005), and Olivares and Suárez (2007). All of those studies follow the Uppsala model not the *I-model*.

The Uppsala model is confirmed in the latter two. Specifically, Olivares and Suárez (2007), from a sample of 87 firms making foreign direct investment, concluded that most of the firms (73.5%) followed the process of internationalization described by the Uppsala school. They also found that these firms are characterized by being small and medium enterprises, with up to 250 employees, belonging to the industrial sector, whose incremental process had begun before Spain's entry into the European Community. Nevertheless, in most of the cases these studies do not use the correct methodologies as they don't use longitudinal data. Under our point of view the use of longitudinal data and panel data analysis is vital to consider the incremental approach.

Additionally, the *Resource Based View of the firm* (RBV) is a theoretical perspective widely used in the international literature. According to this perspective, the core fact in explaining a firm's internationalization is that firms have certain specific resources that may give products or services more potential in other markets (Habbershon and Williams, 1999; Peng, 2001; Westhead, Wright, and Ucbasaran, 2001).

Under this framework, corporate strategies as internationalization are fostered or constrained by the bundle of actual strategic resources the firms have.

SMEs disadvantages in terms of resources and capabilities due to their lower average size, may partially explain why they are characterised by a low level of internationalization. Empirical studies of Spanish firm's behavior (Campa and Guillén, 1999; Rialp 1999) suggest that internationalization decisions and foreign market entry modes for high level of international commitment are sustained on specific or intangible assets. In this case, size and the international experience are less relevant.

Therefore we consider that the resources and capabilities approach serves to support or defend the incremental models as explanatory models of the international behavior of these firms, thus highlighting the complementarities that exist between these contributions and incremental theories (Sullivan and Bauerschmidt, 1990; Rao and Naidu, 1992; Crick, 1995; Wolff and Pett, 2000, 2004; Westhead, Wright, and Ucbasaran, 2001, Graves and Thomas, 2006).

This suggests that different degrees of internationalization need different resources and capabilities. In light of the considerations described above, we state the following hypotheses:

H1a: At early stages of the internationalization process, due to the low level of resources needed, the export behaviour of SMEs can be explained as an incremental or a gradual process.

H1b: Larger levels of international commitment of SMEs may not be explained as an incremental or a gradual process.

As Kontinen and Ojala (2010) suggest, there are very few papers devoted to the internationalization of family firms. The resources and capabilities framework is one of the most common theoretical models used nowadays to explain why and how family firms internationalize. In the Spanish arena, many studies within this framework focus their

ratio between 10-39% and some country diversification. Finally, the committed involvement is associated to export ratios over 40% and to direct investment or licensing agreement activity. A comparison of the stages of internationalization used by different authors can be found in Rao and Naidu (1992), Andersen (1993), Bell (1995) and Crick (1995).

attention on which family firm resources foster access to new markets (Claver, Rienda, and Quer, 2006; Buisán and Aceña, 2007; Quintana, 2007). But most of these papers compared family firm's resources and capabilities with those of non-family firms (Ariño et al., 1991; Gallo and Sween, 1991; Gallo and García, 1998; Fernández and Nieto, 2005; Fuentes, Vallejo, and Martínez, 2007; Quintana, 2007).

As family firms are fundamentally small and medium sized², the above arguments can also be extended to this type of firms and therefore they can explain their international growth strategy. Moreover, the lack of financial resources that characterized family firms, the inflexibility and resistance to change on the part of family leaders, the differences between firm and family as regards objectives and values, together with the conflicts among the successors, are all reasons that can explain the lower international growth of these firms.

Thus, the problems involved in centralizing decision-making processes may worsen owing to a lack of qualification or international experience on the part of family members, together with the existence of little formalized organizational structures. On the one hand, the lack or scarcity of resources and capabilities that give rise to competitive advantages that are exploitable or transferable at an international level are causes of the low international presence of Spanish FF, even more so than those of smaller size (Gallo and Sween, 1991; Gallo and García, 1998; Nieto, 2003).

Empirical evidence that confirm the Uppsala model are papers from Graves and Thomas (2004, 2008), Casillas and Acedo (2005), and Claver, Rienda, and Quer (2007). These studies suggest that some family firms have a very fast internationalization process to several countries after the next generation has incorporated to the firm, being this type of firms called "born-again globals". Again there is a lack of empirical

evidence of family firm's internationalization under the I-models.

Attitude towards risk becomes another important factor. In this sense, family firms differ from non-family firms in that the former are more conservative and risk-adverse, since in general, a significant part of the family wealth is tied up in the firm (Nieto, 2003; Fernández and Nieto, 2005).

Specifically, the greater risk-aversion and a lower tendency towards diversification (Gómez-Mejía, Makri, and Larraza, 2010) can give rise to incremental processes that affect both the firm's commitment to international operations and the choice of geographical areas or countries for internationalization (Claver, Rienda, and Quer, 2008). This greater risk aversion may explain the lower family-speed of internationalization.

In light of the considerations described above, we state the following hypotheses:

H2a: At early stages of the internationalization process, due to the low level of resources needed, the export behaviour of family firms can be explained as an incremental or a gradual process.

H2b: Larger levels of international commitment of family firms may not only be explained as an incremental or a gradual process sustained on international experience.

3. Methodology and data

3.1. Methodology

Our objective is to analyze whether the export behavior of Spanish manufacturing SMEs and FF follow an incremental pattern in line with Cavusgil's *Stage Theory* (1980). Since the international strategy of Spanish SMEs is basically an export strategy, in which foreign direct investment decisions are scarce³, the choice of this model is the most suitable one for

²Seventy-nine point three percent of family-run SMEs in Spain have fewer than 25 employees and 46.7% have fewer than 9. According to data from the Business Strategies Survey for 2005, 93.6% of Spanish family firms have fewer than 200 employees.

³Spanish direct investment is associated with large firms, especially in the case of productive type direct investment (Durán, 2006, 2008).

the study of the internationalization process in these types of firms (Andersen, 1993).

Empirical research carried out with objectives similar to those posed here has employed different statistical tools: case studies, survival/duration analysis, analysis of variance, multiple discriminant analysis, structural equations, factor analysis, Univariate F ratio, or DEL analysis (a cross- classification analysis)⁴.

The DEL analysis is a technique for studying relationships between categorical variables in the field of management and organization. The DEL-technique has been proposed for analyzing bivariate and multivariate categorical data in which a dependent variable's state is predicted from an independent variable's state.

Among the main limitations associated with incremental approaches are the empirical ones, either owing to the object of study -focused on large firms or using case studies (Gankema, Snuif, and Zwart, 2000)- or owing to methodological deficiencies -a lack of longitudinal studies, sampling problems and bias, few studies using multivariate analysis techniques (Leonidou and Katsikeas, 1996). Also, must mention the scarce attention given to analysis of the temporal dimension of the process, that is, the duration of each stage or phase (Andersen, 1993).

The methodology used here is one that allows us to measure the evolution of the export activity of a set of firms throughout the period studied in order to determine whether the export behavior of Spanish firms fits Cavusgil's theory of export by stages or not. Methodology is a parametric test for the differences of means to confirm statistically that there exist differences in the export propensity of the different groups considered, and two non-parametric tests: contingency tables to test the independence of the variables from each other, and the test of signs to test the differences in the export propensity at different periods of time.

3.2. *Sample*

The data were obtained from the Spanish Business Strategies Survey (SBSS). The SBSS has been used by many other Spanish researchers to study the exporting activity of Spanish firms (Merino, 2001; Merino and Salas, 2002; Nieto and Fernández, 2005). For our study, the period considered was from 1994 to 2005.

The initial sample -4,050 firms- was refined to obtain a sample of firms that simultaneously fulfilled all the conditions of the study. Since we required the firms in the sample to have activity throughout all the years of the study period, their export propensity had to be equal or greater than 0 during the whole study period. We thus excluded those firms that were either created or had disappeared during the period. With this condition the initial sample was reduced from 4,050 to 778 firms.

To study how the SMEs or FFs export activity evolves along the time, we need to select a subsample of firms that match the criteria (being FF or SME) along all the years of the study. As firms grow or evolve along the time, this is a very restrictive condition that makes the sample narrow.

Subsequently, when we chose the set of firms that were SMEs during the whole period considered, the sample of 778 firms was further reduced to 688, 528 of which were SMEs and 160 non-SMEs. Finally, upon selection of a group of firms which were family-run for the whole study period, the sample was reduced to 378 firms, 75 of which were family firms and 303 which were not. All sample's firms are SMEs⁵.

3.3. *Variables and Measures*

The variable export propensity (EXPORTP) indicates the percentage of exports in the total sales of the firm each year. Based on Cavusgil's model, four intervals were identified that

⁴For a more detailed analysis, see the studies by Leonidou and Katsikeas (1996) and Olivares and Suárez (2007).

⁵In this sense, to conduct more differences among subsamples -i.e. to see if there are differences between family SMEs and non family SMEs is not possible. This is because the number of observations that meet these conditions along the whole period of study is small and methodology does not work with so little observations.

represent the different levels of international commitment as a function of the value of the export propensity: pre-export (0%), experimental involvement (0.1% – 10%), active involvement (10.1% - 40%) and committed involvement (40.1% - 100%)⁶.

To classify the firms as SMEs or non-SMEs we used the definition approved by the European Commission in 2003 which entered into force in January, 2005. Thus, the SME variable adopts a value of 1 for each firm in each year analyzed if the number of employees is less than 250 and 0, otherwise.

Regarding family firm definition (FF), there are several papers concerning the problem of its definition (Sharma, 2004).

Frequent literature assumptions suggest that family firms are those based on family ownership, the presence of a family member on the management team, operational involvement of family members and family member involvement across generations.

Grave and Thomas (2008) for instance, define a family business as “one that is majority family owned and has at least one family member on management team”. Based on this, our family firm definition is linked to the data base we are using.

We define family firms (FF) as those firms that are owned and managed by the same group of persons. In order to do that, we used a dummy variable that adopts a value of 1 if in each firm, for each year analyzed, owners are involved in the management of the firm and 0, otherwise.

Being conscious of its limitations, this definition has also been used by other family firm researchers that work with this database in question (Fernández and Nieto, 2001, 2005; Nieto, 2003; Menéndez, 2005; Ortega, Moreno, and Suriñach, 2005).

4. Analysis of the export process of SMES and Family Firms

4.1. Descriptive Analysis

The aim of this analysis is initially to describe the export behavior of SMEs and FF to then subsequently be able to justify why it is necessary to carry out a study of the export behavior in different groups of firms: the group of SMEs and the group of FF.

Table 1 shows the distribution of the number of firms according to size by year studied.

The SMEs comprised 74% of the firms considered, with the non-SMEs accounting for the other 26%. Moreover, this table presents the distribution by years of the export propensity of Spanish firms, comparing SMEs and non-SMEs.

It can be seen that throughout the period studied the mean export propensity of the non-SMEs was much greater than that of the SMEs. On average, the SMEs annually export 14% of their sales. This evidence is corroborated by the Z test for differences of means of independent samples for each of the years considered.

Table 2 shows the distribution of the number of firms provided by the databases differentiating between family firms and non-family firms throughout the period studied.

The results show that the average number of family firms throughout the study period was 40% as opposed to 60% non-family firms. The export development of family firms in Spain as compared to non-family firms. Family firms have an export propensity of 6.97% as opposed to 32.07 % for non-family firms.

The Z statistic values for the testing of differences of means were under 15 for all the years considered. That is, it is accepted that there are significant differences in the export propensity of the groups considered. If we compare these results with those obtained for the SMEs we also observe the lower mean export propensity of FF as opposed to SMEs.

⁶Although Cavusgil's original model identified five stages. For our study the first of these, domestic marketing, was not taken into consideration owing to our research objectives. The first stage implies that the firm is only interested in the domestic market and shows no interest whatsoever in exporting.

Table 1

Number of SMEs and Mean Export Propensity per year over the period of study.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Number of SMEs firms	1.368	1.240	1.287	1.490	1.347	1.336	1.338
Percentage	72.9	22.9	75	77.6	75.8	76.2	71.6
Number of NON-SMEs firms	508	462	429	430	429	418	532
Percentage	27.1	27.1	25	22.4	24.2	23.8	28.4
<i>Mean export propensity SMEs</i>	11.77	11.98	13.00	14.27	14.63	14.45	14.92
<i>Mean export propensity NON-SMEs</i>	30.90	32.33	34.17	36.14	37.73	36.70	37.97
Mean Difference (Z Statistic)	8.2***	8.7***	8.8***	8.7***	9.8***	9.3***	9.5***
	2001	2002	2003	2004	2005	Mean	
Number of SMEs firms	1.246	1.253	1.000	1.005	1.438	1.279	
Percentage	72.3	73.4	72.5	73.1	75.2	74	
Number of NON-SMEs firms	478	455	380	369	473	447	
Percentage	27.7	26.6	27.5	26.9	24.8	26	
<i>Mean export propensity SMEs</i>	14.73	14.87	14.77	14.90	14.81	14.09	
<i>Mean export propensity NON-SMEs</i>	38.23	37.74	36.98	38.19	37.65	36.21	
Mean Difference (Z Statistic)	9.6***	8.9***	9.0***	9.3***	9.3***	(*)	

(*) non-applicable due to the small sample size. (p-value)

***p<.01

Table 2

Number and Mean Export Propensity of Family and Non-Family Firms per year over the period of study.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Number of Family Firms	784	725	766	799	588	667	570
Percentage	41.8	42.7	44.6	41.6	33.1	38	30.5
Number of Non-Family Firms	1092	973	950	1121	1188	1087	1300
Percentage	58.2	57.3	55.4	58.4	66.9	62	69.5
<i>Mean Export Propensity of Family Firms</i>	5.21	6.04	6.47	6.85	7.09	6.86	7.49
<i>Mean Export Propensity Non-Family Firms</i>	26.66	28.99	30.23	32.53	34.02	33.72	34.02
Mean Difference (Z Statistic)	5.3***	6.8***	7.0***	7.5***	7.7***	7.6***	7.5***
	2001	2002	2003	2004	2005	Mean	
Number of Family Firms	595	581	571	573	859	673	
Percentage	34.5	34	41.4	41.7	45	40.0	
Number of Non-Family Firms	1129	1127	809	508	1052	1028	
Percentage	65.5	66	58.6	58.3	55	60.0	
<i>Mean Export Propensity of Family Firms</i>	7.97	7.81	7.19	7.50	7.13	6.97	
<i>Mean Export Propensity of Non-Family Firms</i>	33.11	33.66	33.58	33.97	34.30	32.07	
Mean Difference (Z Statistic)	7.1***	7.0***	7.2***	7.2***	7.3***	(*)	

(*) non-applicable due to the small sample size. (p-value)

***p<.01

4.2. Analysis of the Export Process

4.2.1. Fit of Spanish SMEs to Cavusgil's Model

Table 3 shows the distribution of SMEs for the different export intervals identified in Cavusgil's model for each year of the period considered. The sample includes the set of firms that are SMEs and are active throughout the entire period of study (n=528 firms).

Most of the firms considered have a null export propensity for all the years analyzed, the second largest number of firms come under the second interval, the one with an export

propensity in the interval between 0.1% 10%, and the least number of firms are located in the last two intervals, comprising between 10.1-40% and 40-100%, respectively. Analysis of the variation in the percentages of the number of firms every two years shows that the decrease in the number of firms in the pre-export stage involves an increase in the subsequent stages, even though the greatest gains as regards the number of firms are found in the stage of experimental involvement, that is, in the 0.1-10 interval, in almost all the years of the period, with some exceptions, even though the intensity of the variation is not constant throughout all the years of the period analyzed.

Table 3
Number of SMEs and Percentages of Changes following Cavusgil's Stages.

EXPORTP	1994	1995	Var. %	1996	1997	Var. %	1998	1999	Var. %
0	299	279	-3.79	267	253	-2.65%	246	245	-0.19
0.1-10.0	90	104	+2.65	102	113	+2.08	112	116	+0.76
10.1-40.0	76	79	+0.57	93	83	-1.89	88	91	+0.56
40.1-100	63	66	+0.57	66	79	+2.46	82	76	-1.14
n=528									
EXPORTP	2000	2001	Var. %	2002	2003	Var. %	2004	2005	Var. %
0	231	237	+1.14	242	250	+1.52	243	232	-2.08
0.1-10.0	119	115	-0.76	113	106	-1.33	110	112	+0.38
10.1-40.0	96	95	-0.19	91	95	+0.76	92	106	+2.65
40.1-100	82	81	-0.19	82	77	-0.95	83	78	-0.95
n=528									

Cavusgil's theory of export by stages requires that the dependence between the years and the four export stages proposed be statistically significant. To test this we use the independence test (H0: the stages and the years are independent, as opposed to H1: the stages and the years are dependent). Based on Table 3, the test was applied to the entire study period and three different situations were considered: 1) the firms change stages every year 2) the firms change stages every two years, and 3) the firms change stages every three years.

Table 4 shows the results of the test, which indicate that when considering a one year transition time the null hypothesis of independence can not be rejected, i.e. there is no significant relationship between changing stages and a one year transition period; there is, on the other hand, a significant relationship between changing stages and the two and three year periods of transition periods because the Chi-

squared statistic is large enough to reject the null hypothesis.

With this information we can state that there is significant evidence to say that Spanish SMEs' export ratio follow an incremental process with stages that are at least two years long, but no transition periods of one year long.

A break down of the variation in the export propensity every two years (Table 5) shows that the passing of time does not mean an increase in the export activity.

The variations in the mean occur in the first two years of the study period (1994/98), and after this the variations are almost imperceptible. Twenty-five percent of the firms had no export activity in the whole period. Only slight variations can be observed in the mean and the 75th percentile, which indicates that what varied over the years, was the export propensity of firms that already had some kind of contact outside Spain.

The variations in export propensity every two years were tested using the Signs test adapted to paired samples with asymmetric distributions and high dispersion. The median was thus used as the measure of the progress in export propensity of Spanish SMEs.

The null hypothesis tested is that the median of export propensity in year “ith” (with i=1994, 1996,...,2004) is equal to the median of the export propensity in the year “i-2”, as opposed to the alternative hypothesis that there are differences between the export propensities of the two periods (Table 6).

According to the results, the null hypothesis is rejected in the first case, that is, the test detects changes in export propensity between 1994 and 1996, with 1% significance. In the rest of the study period there are no statistically significant changes in the Spanish SMEs’ export propensity when considering a two year transition period.

This indicates changes every two years from the pre-export stage to the experimental involvement stage and as a consequence we can accept hypothesis one.

Table 4
Chi-Square Tests for SMEs (n=528).

Chi-square (Degrees of freedom) Sig.	Time involved in changing stages		
	1 YEAR	2 YEARS	3 YEARS
	39.48	25.19	20.10
	33	15	9
	0.20270049	0.04740064**	0.01726405**

Note: In all cases the expected frequency is >5

**p<.05

Table 5
Descriptive Statistics of SMEs’ Mean Export Propensity every Two Years

Year	Number of Firms	Mean	Stand.Deviation	Percentiles		
				25	50(median)	75
1994	528	11.77	22.48	0.00	0.00	11.32
1996	528	13.00	22.93	0.00	0.00	16.60
1998	528	14.63	23.73	0.00	0.70	21.72
2000	528	14.92	23.78	0.00	1.20	20.50
2002	528	14.87	24.31	0.00	0.85	19.95
2004	528	14.90	24.39	0.00	0.75	21.03

Table 6
Results of Signs Tests for SMEs.

	1994/1996	1996/1998	1998/2000	2000/2002	2002/2004
Valor Z	-4.116	-1.625	-1.127	-0.855	-0.872
Asymptotic Sig. (bilateral)	0.000***	0.104	0.260	0.393	0.383

(*) non-applicable due to the small sample size. (p-value)

***p<.01

The same analysis was carried out considering a transition period of three years (see Tables 7 and 8). Table 7 again shows the scarce export activity of Spanish firms: small variations in the mean export propensity that point to a change in stage and very slight changes in the median and the 75th percentile. Application of the signs test yields results

similar to the ones obtained for the two years transition period. In both cases statistical significance was detected in the variations in the export propensity during the first years of the studied period. According to Table 8, the export propensity in 1997 is significantly different from that of 1994, with a significance of 1%. The rest of the comparisons did not provide

changes in this variable that could be accepted as statistically significant.

4.2.2. Fit of Spanish Family Firms to Cavusgil's Model.

As regards the analysis of how Spanish family firms fit Cavusgil's model, Table 9 indicates their export propensity distributed by years and stages. Most FF are located in the non-export stage followed by those found in the 0.1-10% stage. The least number of firms are found in the third stage, 10.1-100%.

Table 7

Descriptive Statistics of the SMEs' Mean Export Propensity every Three Years.

Year	Number	Mean	Stand. Deviation	Percentiles		
				25	50(median)	75
1994	528	11.77	22.48	0.00	0.00	11.32
1997	528	14.24	22.94	0.00	0.55	19.78
2000	528	14.92	23.78	0.00	1.20	20.50
2003	528	14.77	24.41	0.00	0.70	18.00

Table 8

Results of Signs Tests for SMEs.

	1997/1994	2000/1997	2003/2000
Valor Z	-5.344	-1.626	-0.396
Asymptotic Sig. (bilateral)	0.000***	0.104	0.692

(*) non-applicable due to the small sample size. (p-value)

***p<.01

Observation of their evolution by export propensity stages shows that their situation is clearly different from that of the SMEs subsample.

There are few FF that surpass the 10% export stage. They maintain a more or less constant export propensity and no substantial changes are detected in the number of firms by stage or year, as corroborated by application of the independence test⁷ (see Table 10).

The results shown in Table 10 indicate that in the situations initially proposed (one year, two year, and three year transition periods) we can not reject the hypothesis of independence.

We could argue that Spanish family manufacturing firms do not show an incremental export propensity in stages of one, two and three years. However, the characteristics of these firms suggest the possibility that the transition period from one

stage to another could be longer than the three year period found for the SMEs.

We therefore extended the analysis to all possible situations within the study time period (each four, five, six, seven, or eight years).

The independence hypothesis could not be rejected in any of the cases, that is, in all the situations proposed the moving from one stage to another does not depend on the passage of time, that is, of the firm's international experience.

Summing up, we can accept partially 2b hypothesis, but the reduce number of observations (between 11-16 firms) that belong to those stages suggest that we need more data to accept the statistical signification of the hypothesis.

⁷It was necessary to reduce the number of stages to be able to apply the independence test. The number of firms in the fourth stage was so small that the expected frequencies took values below 5.

Table 9

Number of Family Firms per Causgil's Stage and Year (n=75).

EXPORTP	1994	1995	Var.%	1996	1997	Var.%	1998	1999	Var.%
0	51	44	-9.33	42	41	-1.33	43	43	0.00
0.1-10.0	13	16	+4.00	17	21	+5.33	19	18	-1.33
10.1-100.0	11	15	+5.33	16	13	-4.00	13	14	+1.33
	2000	2001	Var.%	2002	2003	Var.%	2004	2005	Var.%
0	40	42	+2.67	41	44	+4.00	46	44	-2.67
0.1-10.0	21	19	-2.67	21	18	-4.00	15	16	+1.33
10.1-100.0	14	14	0.00	13	13	0.00	14	15	+1.33

Note: Only three stages are considered in the case of family firms. The last two were grouped to be able to apply the independence test since it requires the expected frequency to be above 5.

Table 10

Chi-Squared Results for Family Firms (N=75).

	Transition period needed to change stages		
	1 year	2 years	3 years
Chi-squared	7.49	6.59	4.39
(Degrees of freedom)	22	12	6
Asymptotic Sig.	0.99828155	0.82288276	0.62313841
	Transition period needed to change stages		
	4 Years	5 Years	6 Years
Chi-squared	3.42	1.99	3.57
(Degrees of freedom)	4	4	2
Asymptotic Sig.	0.48969415	0.73803505	0.16762740
	Transition period needed to change stages		
	7 Years	8 Years	9 Years
Chi-squared	2.36	3.13	1.49
(Degrees of freedom)	2	2	2
Asymptotic Sig.	0.30789888	0.20846418	0.47499364
	Transition period needed to change stages		
	10 Years	11 Years	
Chi-squared	0.76	1.44	
(Degrees of freedom)	2	2	
Asymptotic Sig.	0.68366001	0.48638273	

5. Conclusions and discussion

Spanish SMEs are characterized by a high percentage of firms that do not export or either export very little. It can also be seen that the export commitment of the Spanish manufacturing SMEs is lower than that of large enterprises. Analysis of the number of firms with international activity by intervals of export propensity shows that most SMEs are still in the pre-export stage, followed, in order of importance, by the experimental involvement stage.

On the other hand, the lower export commitment of family firms as opposed to non-family firms was observed, as well as the fact that they show a different export behavior than the SMEs. Family firms' export propensity, on

average, show much lower values for each year than those obtained by the SMEs.

Our paper adds empirical evidence from an I-model apply to SMEs and FFs. The results of the study suggest that Causgil's Stage Theory should be accepted as the explanation of the export behavior of Spanish manufacturing SMEs, with certain limitations. The SMEs firms show two types of behaviors: on the one hand, those firms that start from null export propensity and need at least two years to increase their international commitment, which then reaches at a point where it stops growing and does not reach the third stage. On the other hand, those that show a high export propensity from the beginning, corresponding to the committed involvement stage, and remain stable throughout time. As regards the SMEs, our results are in line with those obtained for the

Spanish market when the Uppsala model was applied.

Our research sheds a bit more light on our knowledge of the export behavior of Spanish manufacturing SMEs as it verifies the temporal duration or time needed for a change to occur between stages of international commitment. Stages' changes require at least two to three years to occur. These results are also consistent with those obtained in other studies with the same theoretical framework in the European context (Gankema, Snuif, and Zwart, 2000) that suggest that European Manufacturing SMEs tend to go through the stages proposed by Cavusgil considering a time frame in favor of a two-year period.

The analysis of the evolution of the export propensity of family firms indicates that they behave differently from SMEs and fitting less the Cavusgil's model. Even by altering the originally proposed stages or by verifying the model for time periods up to eleven years, we don't obtain statistically significant dependence between the years and the export stages.

In all the proposed situations, moving from one stage to another doesn't depend on the passing of time and of the international experience of the firm. In accordance with these results it can be affirmed that Spanish manufacturing family firms do not follow an incremental export process. In stages with a low international commitment, we haven't observed, contrary to SMEs, an evolutive approach.

Perhaps the small size of the sample's family firms affects the results obtained. This reason would be supported by the authors that argue that this theoretical model is more valid for larger SMEs. Nevertheless, there is still a need to go deeper inside the family firms' internationalization process considering their specific resources and capabilities. For family firms with more international commitment, a non incremental process may be argued. Nevertheless we need more empirical evidence to support this idea.

Main paper limitations are due to the way we define family firms. Due to the availability of data, with our database we only can identify

family firms by looking at those firms that were owned and managed by the same group of people. We had no data about ownership, or no data about how many members of the family are employed in the firm. As large family firms could not always be only family managed, our sample is composed by non large family firms.

With respect to the implications of the study, we believe that it adds to our knowledge of the export behavior of Spanish manufacturing SMEs and family firms, as opposed to studies that have focused more on large enterprises.

The results show that the incremental model proposed by Cavusgil requires certain adaptations in order to be considered explanatory of the exporting behavior of Spanish manufacturing SMEs and family firms. This implies the need to adjust the models to different types of firms or institutional contexts and the need to explore new explanatory models of the international behavior of family firms.

This study should therefore be rounded off with the exploration of which resources and capabilities are basic for the international growth strategy of SMEs and family firms. Future studies should consider that different levels of international commitment may require different types of resources and to separate these two groups as they have a different behavior.

Evolutive models should also be applied to study different cultural contexts. Future studies should develop a panel data methodology taking into account the year effect, conducting a longitudinal study, and to discover more effective intervals that differentiate different stages of internationalization.

References

- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Ariño, A., Cappuyns, K., Gallo, M.A., and Máñez Testor, I. (1991). El Proceso de Internacionalización Avanzado de las Empresas Familiares: Involucración de las Empresas

- Familiares en Alianzas Estratégicas. *Family Business Review*, IV(2), 377-399.
- Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms: a Further Challenge to Stage Theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bilkey, W. J., and Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Buisán García, M., and Aceña Moreno, F. (2007). Estrategias de Internacionalización de la Pyme Española: una Visión desde el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI). *Información Comercial Española*, 839(november-december), 55-64.
- Campa; J. M., and Guillén, M. F. (1999). The Internationalization of Exports: Firm-and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country. *Management Science*, 11(45), 1463-1478.
- Casillas, J.C., and Acedo, F.J. (2005). Internationalisation of Spanish family SMEs: an analysis of family involvement. *Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 134-151.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the Internationalization Process of Firm. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, S.T. (1984). Differences among Exporting Firms Based on their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195-208.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., and Quer Ramón, D. (2006). El Comportamiento de las Empresas Familiares y no Familiares en los Mercados Extranjeros: Un Estudio Comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 6(2), 11-25.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., and Quer Ramón, D. (2007). The Internationalisation Process in Family Firms. Choice of market entry strategies *Journal of General Management*, 33(1), 1-214.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., and Quer Ramón, D. (2008). Family Firm's Risk Perception: Empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457-471.
- Crick, D. (1995). An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance. *European Journal of Marketing*, 29(8), 76-94.
- Durán, J.J. (2006). El Auge de la Empresa Multinacional Española. *Boletín Económico del ICE*, 2881, 13-34.
- Durán, J. J. (2008). La Geografía de la Empresa Multinacional Española. *Boletín de Estudios Económicos*, LXIII(193), 15-44
- Durán, J.J., and Úbeda, F. (2003). La Marca como Factor Determinante de la Multinacionalización de la Empresa Exportadora Española. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 7(2), 22-55.
- Fernández, Z., and Nieto, M.J. (2001). Estrategias y Estructuras de las Pyme: ¿Puede Ser el (Pequeño) Tamaño una Ventaja Competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89/90, 256-271.
- Fernández, Z., and Nieto, M.J. (2003). Iniciativas Internacionales de la Empresa Familiar. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 39, 68-76.
- Fernández, Z., and Nieto, M.J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fuentes Lombardo, C., Vallejo Martos, M.C., and Martínez Jiménez, R. (2007). Factores a Tener en Cuenta en la Expansión Internacional de la Empresa Familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 75-96.
- Galán, J. I., and González, J. (2001). Factores Explicativos de la Inversión Directa Española en el Exterior. *Información Comercial Española*, 794, 103-122.
- Gallo, M.A., and García, C. (1998). La Proyección Internacional de la Empresa Familiar. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 41-45.

- Gallo, M.A., and Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gankema, H.G. J., Snuij, H.R., and Zwart, P.S. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M., and Larrazakintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252.
- Graves, C., and Thomas, J. (2004). Internationalisation of the Family Business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.
- Graves, C., and Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.
- Graves, C., and Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Gutiérrez de Gandarilla, A., and Heras, L. (2000). La Proyección Exterior de las Empresas Españolas: Una Contrastación Empírica de la Teoría Gradualista de la Internacionalización. *Información Comercial Española*, 788, 7-18.
- Habbershon, T. G., and Williams, M. L. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Kontinen, T., and Ojala, A. (2010). The Internationalization of Family Businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 97-107.
- Leonidou, L. C., and Katsikeas, C.S. (1996). The Expert Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 3, 517-551.
- Menéndez, S. (2005). Growth and Internationalisation of Family Business. *Internacional Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 122-133.
- Merino, F. (2001). El Proceso de Internacionalización de las Pymes. *Papeles de Economía Española*, 89-90, 106-116.
- Merino, F., and Salas, V. (2002). Causes and Consequences of Exports' Channel Integration. *Spanish Economic Review*, 4, 239-259.
- Nieto, M. J. (2003). Las Pyme Familiares en España: ¿Qué nos Dicen los Datos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 115-128.
- Nieto, M. J., and Fernández, Z. (2005). The Role of Internet Technology in the International Expansion of Small and Medium Enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 251-262.
- Olivares, A. (2005). La Globalización y la Internacionalización de la Empresa: ¿Es Necesario un Nuevo Paradigma? *Estudios Gerenciales*, 96(july-september), 127-137.
- Olivares, A., and Suárez, S. (2007). El Proceso Exportador de las Empresas Manufactureras Españolas: Aplicación del Análisis de Supervivencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 89-98.
- Ortega, R., Moreno, R., and Suriñach, J. (2005). Ownership Structure and Innovation: Is there a Real Link? *Annals of Regional Science*, 4(39), 343-370.
- Peng, M.W (2001). The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Plá, J. (2001). The Internationalisation of Foreign Distribution and Production Activities: New Empirical Evidence from Spain. *International Business Review*, 10, 455-474.
- Quintana Navío, J. (2007). La Internacionalización de la Empresa Familiar Española. *Información Comercial Española*, 839(november-december), 113-120.
- Rao, T. R., and Naidu, G.M. (1992). Are the Stages of Internationalization Empirically

- Supportable? *Journal of Global Marketing*, 6(1), 147-170.
- Reid, S. (1981). The Decision-Market and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12, 101-112.
- Reid, S. D. (1983). Managerial and Firm Influences on Export Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3), 323-332.
- Rialp, A. (1999). Los Determinantes de la Internacionalización del Canal de Distribución Internacional: Un análisis comparativo. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 3, 141-166.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sullivan, D., and Bauerschmidt, A. (1990). Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Management International Review*, 30, 19-30.
- Valenzuela, A. (2000). Defining a Capability Based Model of Company Internationalization. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 60-75.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80-82(5), 190-207.
- Westhead, P., Wright, M., and Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based Theory. *Journal of Business Venturing*, 16(14), 333-358.
- Wolff, J.A., and Pett, T.L. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, april, 34-47.
- Wolff, J.A., and Pett, T.L. (2004). Small-Business Internationalization: The Relationship between Firm Resources and Export Competitive Patterns in Exporting. *International Journal Management and Decision Making*, 5(2-3), 246-262.

El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar

Payment in money of forced shares in inheritance: an instrument for the planning of succession in Family Businesses

Carlos M. Díez Soto^{a,*}

^a*Departamento de Ciencias Jurídicas. Universidad Politécnica de Cartagena, 30201 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 18-06-2010

Aceptado 13-12-2010

Palabras clave:

Empresa familiar

Sucesión hereditaria

Pago de legítimas en dinero

Planificación sucesoria

Códigos JEL:

K36

RESUMEN

En el sistema del Código Civil español, el testador está obligado a dejar una parte sustancial de su patrimonio a ciertos miembros de su familia (legitimarios), que además tienen derecho a recibir su cuota en bienes hereditarios. Este régimen puede generar importantes dificultades de cara a mantener la unidad y la continuidad de la empresa tras la muerte de su titular. No obstante, la ley prevé diferentes mecanismos que pueden ser utilizados para planificar de un modo eficiente la sucesión, evitando así la división de la empresa o la necesidad de proceder a su venta. Uno de los más importantes es la posibilidad de disponer, en ciertos casos y con determinados requisitos, que algunos de los legitimarios habrán de recibir su cuota en metálico o en bienes no pertenecientes a la herencia.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 18 June 2010

Accepted 13 December 2010

Keywords:

Family business

Hereditary succession

Payment of forced shares in money

Planning of succession

JEL codes:

K36

ABSTRACT

Under the Spanish Civil Code, the testator is obliged to preserve a substantial part of his estate for the benefit of some members of his family, who are moreover entitled to receive their forced share in assets belonging to the inheritance. This regulation may generate important difficulties in order to keep the unity and continuity of the business after the owner's death. However, the law provides different mechanisms that may be used for an efficient planning of the succession, thus avoiding the division of the business or the necessity to sell it. One of the most important of these mechanisms is the possibility to stipulate, in certain cases and subject to specific requirements, that some of the forced heirs shall receive their share in money or assets which do not belong to the testator's estate.

* *Autor de contacto. Tel.: +34968 325794
Correos electrónicos: carlos.diez@upct.es*

1. La planificación de la sucesión hereditaria en la empresa familiar conforme al Código Civil español: los límites a la libertad testamentaria del causante

La necesidad de facilitar a las empresas familiares instrumentos para atender a los problemas que típicamente se plantean en su seno, con objeto de garantizar su consolidación y subsistencia, encuentra una de sus principales manifestaciones en el ámbito de la planificación del cambio generacional, que constituye un momento crítico en el devenir de este tipo de empresas.

Se suele decir que en el sistema del Código Civil español (en adelante, CC) la voluntad testamentaria del causante es “ley de la sucesión”; lo cierto, sin embargo, es que el testador está sometido a límites muy estrictos a la hora de ordenar su sucesión. En efecto, el CC de 1889, siguiendo los planteamientos liberalizadores de la Desamortización, optó por suprimir o restringir al máximo todos aquellos instrumentos jurídicos que históricamente habían servido a la finalidad de mantener indivisa la propiedad y vincularla a las familias de forma permanente (restricciones a los mayorazgos, sustituciones fideicomisarias y prohibiciones de disponer, prohibición de los pactos sucesorios, de los testamentos mancomunados y de la delegación de la facultad de testar, amplitud de las legítimas, etc.). En este sentido, la experiencia de los territorios sometidos al CC es muy distinta de la que tradicionalmente se ha seguido en los territorios forales (Navarra, Aragón, Baleares, Cataluña, Galicia y territorios forales vascos), donde existe una amplia libertad para el uso de diversos instrumentos (capitulaciones matrimoniales, pactos sucesorios, testamentos mancomunados, sociedades conyugales o familiares, pactos sobre convivencia familiar, etc.) orientados a favorecer el mantenimiento de la unidad de las explotaciones familiares – especialmente de carácter agrario-, poniéndolas al servicio de las necesidades familiares.

En buena medida, y pese a los esfuerzos que se vienen realizando para actualizar las normas del Código, tales planteamientos siguen hoy vigentes, lo que determina que nuestro

ordenamiento no siempre ofrezca la flexibilidad necesaria para atender a las necesidades de las empresas familiares. Una de las principales dificultades que el CC plantea de cara a garantizar la continuidad de estas empresas es sin duda la que deriva del sistema legitimario aplicable en el ámbito de la sucesión hereditaria.

2. El sistema legitimario del Código Civil

En efecto, el testador del CC está vinculado por las normas sobre “sucesión forzosa o legitimaria”, en virtud de las cuales determinadas personas –descendientes, ascendientes y cónyuge no separado legalmente o de hecho al morir el causante- tienen derecho a percibir una parte del patrimonio del causante (una vez descontadas las deudas pendientes, pero con adición del valor de las donaciones realizadas en vida), llamada “legítima”. El respeto a los derechos de los legitimarios o herederos forzosos es el principal límite a la facultad del causante de disponer libremente de sus bienes, en vida o para después de su muerte, si bien cuenta con un margen de libertad para determinar el modo de satisfacer las legítimas (por vía de legado, de institución de heredero o de donaciones realizadas en vida).

En el CC, y a diferencia de lo que sucede en los Derechos forales, las legítimas son especialmente amplias, y sólo cabe privar de ellas a los interesados cuando concurra alguna de las causas de desheredación o indignidad para suceder previstas por la Ley (arts. 848 y ss. CC).

La amplitud de las legítimas es especialmente notable cuando el causante fallece dejando cónyuge e hijos, ya que en tal caso la legítima de los hijos y descendientes es de dos tercios del haber hereditario, de los que uno (legítima estricta) ha de ser repartido por partes iguales, mientras que el otro (mejora) puede ser distribuido libremente por el causante entre sus hijos y descendientes. La legítima del viudo, en tal caso, consistirá en el usufructo del tercio de mejora, mientras que el tercio restante es de libre disposición para el causante.

Por otra parte, los herederos forzosos tienen derecho a que su legítima les sea pagada

precisamente con bienes hereditarios (legítima como “*pars bonorum*”); si los bienes asignados no pertenecen a la herencia (por ejemplo, mediante un legado de cosa ajena), se concede al legitimario la opción entre lo atribuido por el causante y su derecho de legítima (arg. ex art. 820.3º). Además, los herederos forzosos tienen derecho, como regla, a recibir su porción legitimaria libre de cualquier tipo de carga, gravamen, condición, sustitución o restricción impuestas en el testamento (art. 813,2).

En tanto la legítima no sea satisfecha, todos los bienes hereditarios están legalmente afectos en garantía de su pago, siendo dicho gravamen oponible incluso frente a terceros adquirentes de inmuebles a través de la mención registral de derechos legitimarios (art. 15 Ley Hipotecaria – en adelante, LH-). Además, la naturaleza del derecho de los legitimarios determina que sea necesario su consentimiento para enajenar los bienes integrados en la herencia indivisa y, según algunos, incluso para realizar la partición.

Tales circunstancias pueden generar importantes dificultades para ordenar la sucesión en la empresa familiar, ya que el margen de maniobra del causante se verá sensiblemente limitado a la hora de mantener la unidad de la explotación y atribuir su titularidad a las personas más cualificadas, especialmente cuando haya un único hijo (ya que en tal caso no hay mejora) o cuando no existan en la herencia otros bienes ajenos a la empresa dotados de un valor relevante y que puedan destinarse a satisfacer la porción de los restantes legitimarios.

No obstante, el CC pone a disposición del empresario diferentes mecanismos que tienden a compatibilizar el respeto a las legítimas con la mayor libertad del causante a la hora de planificar su sucesión, facilitando, por ejemplo, el pago de las legítimas en metálico, aun cuando éste no exista en la herencia o sea insuficiente, o mediante la entrega de otros bienes, lo que, eventualmente, permitirá evitar la división de la empresa, la pérdida del control sobre la misma, o la venta de bienes afectos a la explotación.

3. Legado de finca “que no admita cómoda división” y mejora en cosa determinada

El CC contiene desde su origen determinadas normas que, excepcionalmente, y con objeto de evitar situaciones inconvenientes o antieconómicas, permite mantener la eficacia de determinadas disposiciones testamentarias aunque las mismas puedan afectar al derecho de los legitimarios a recibir bienes hereditarios en pago de sus legítimas. Aunque no son normas específicamente pensadas para las empresas familiares, su aplicación puede contribuir a mantener la unidad de la explotación, compensando a los legitimarios afectados mediante el pago, por parte de los adjudicatarios de la misma, de una cantidad en metálico, aun cuando éste no exista en la herencia o sea insuficiente.

Así, el art. 821 permite mantener la eficacia de un legado que recaiga sobre una finca “*que no admita cómoda división*”, aun cuando dicho legado sea inoficioso por perjudicar a las legítimas, siempre que la reducción procedente no alcance la mitad del valor de la finca, si bien en tal caso el legatario, que puede ser un tercero extraño a la familia, habrá de abonar a los legitimarios la parte correspondiente en dinero. No parece que plantee dudas la posibilidad de aplicar por analogía esta norma cuando el legado se refiera a una explotación familiar.

Por su parte, el art. 829 permite mantener la eficacia de la mejora realizada en cosa determinada (por vía de legado o donación realizada por el causante a favor de uno de sus hijos o descendientes), aun cuando su valor exceda del tercio de mejora y de la parte de legítima estricta correspondiente al mejorado, si bien éste deberá abonar la diferencia en metálico a los demás interesados. En este caso no se prevé ningún aplazamiento para el pago en metálico de las legítimas, por lo que éste habrá de hacerse al contado y en el mismo momento de hacerse la partición, lo que puede generar problemas de liquidez para el adjudicatario de la empresa. En caso de incumplimiento de la obligación de pagar la diferencia en metálico, los demás legitimarios tendrán derecho, en cuanto acreedores, a exigir el cumplimiento forzoso, si bien se entiende

que, a tal efecto, no podrán hacer valer ninguna afección real sobre el bien adjudicado en concepto de mejora.

4. El pago de las legítimas en metálico conforme a los artículos 841-847 CC

Conforme a los arts. 841-847 CC, reformados por Ley 11/1981, el testador, el contador-partidor expresamente autorizado por aquél, o el contador-partidor dativo designado por el Juez (art. 1057), pueden adjudicar todos o parte de los bienes hereditarios a alguno o algunos de los hijos o descendientes, ordenando que éstos paguen en metálico la porción de los demás legitimarios. La facultad de pago en metálico no se extenderá a los legados de cosa específica y a las disposiciones particionales del testador señaladas en cosa determinada, que habrán de ser respetados en todo caso (arts. 845 y 846).

La decisión de pago en metálico de la legítima debe comunicarse a los restantes legitimarios en el plazo de un año desde la apertura de la sucesión –que coincide con el fallecimiento del causante– y debe hacerse en el plazo de otro año. El receptor del metálico dispondrá de las garantías legales establecidas para el legatario de cantidad (arts. 48 y ss. LH); además, también podrá hacerse constar en el Registro de la Propiedad la adjudicación de un determinado inmueble a un hijo o descendiente con la obligación de satisfacer el pago en metálico, que será oponible frente a terceros adquirentes de dicho bien. Transcurrido el plazo sin que el pago haya tenido lugar, caducará la facultad de pagar en metálico y se repartirá la herencia según las disposiciones generales sobre la partición (art. 844), de tal manera que los legitimarios recuperarán su derecho a participar en los bienes hereditarios.

Para fijar la suma debida a los restantes legitimarios se atenderá al valor que tuvieren los bienes al tiempo de liquidarles la porción correspondiente, teniendo en cuenta los frutos o rentas hasta entonces producidos. Desde la liquidación hasta el momento del pago, el crédito en metálico devengará el interés legal (art. 847).

Conforme al art. 842, los adjudicatarios de los bienes podrán optar por satisfacer la legítima de los restantes herederos forzosos en bienes hereditarios, a pesar de estar autorizados a hacerlo en dinero. En cualquier caso será necesaria la conformidad de todos los legitimarios o la aprobación judicial para la partición que se lleve a cabo (art. 843).

Este régimen no aparece específicamente diseñado para resolver el problema de la continuidad en las empresas familiares, ya que su ámbito objetivo es más amplio; no obstante, éste será uno de los supuestos típicos en los que estará justificado el recurso a este mecanismo, especialmente cuando la explotación familiar sea el único bien importante existente en la herencia.

Sin embargo, el recurso a los arts. 841-847 no ha sido muy amplio en la práctica, fundamentalmente como consecuencia de dos factores: la necesidad de obtener la conformidad expresa de todos los herederos o la aprobación judicial para la eficacia de la partición así efectuada, y la brevedad del plazo previsto para realizar el pago en metálico. No obstante, esta vía (al igual que la del art. 829) puede resultar especialmente útil para mantener la unidad de determinados paquetes de acciones o participaciones que no atribuyan control societario, lo que impediría acudir a la vía del art. 1056.2 CC, que posteriormente será examinada.

5. La fiducia sucesoria a favor del cónyuge viudo y su incidencia sobre los derechos de los legitimarios

En el CC el otorgamiento de testamento constituye un acto personalísimo del causante, ya que, como regla, no se admite la delegación de la facultad de testar (arts. 670, 830 y concordantes CC). En el ámbito de las empresas familiares, esta circunstancia dificulta la posibilidad de recurrir a un mecanismo que podría resultar muy útil para ordenar el proceso sucesorio de un manera eficaz, como es la delegación total o parcial a favor de un tercero de la facultad de designar sucesores y atribuirles bienes por diversos títulos.

No obstante, la Ley 41/2003 modificó el art. 831 CC con objeto de facilitar la llamada “fiducia sucesoria” (que ya admitía anteriormente el mismo precepto, y que cuenta con precedentes en los territorios forales), por la cual el testador puede conferir a su cónyuge (o persona con la que tenga descendencia común) facultades amplísimas para distribuir los bienes de aquél, una vez fallecido, entre los hijos y descendientes comunes, pudiendo realizar atribuciones por cualquier título (institución de heredero, legado, mejora, etc.), aunque siempre con pleno respeto a las legítimas estrictas de éstos y a las disposiciones del propio causante.

En la práctica de la empresa familiar, el uso de la fiducia sucesoria puede resultar aconsejable, por ejemplo, cuando los hijos del titular sean menores de edad o carezcan de la necesaria experiencia al producirse el fallecimiento del causante, o en situaciones de incertidumbre respecto al futuro inmediato de la empresa, y más aún cuando ambos cónyuges hubieran estado vinculados a la actividad de la misma.

Por lo que ahora interesa, es importante insistir en que el fiduciario habrá de respetar en todo caso las legítimas estrictas de los descendientes comunes y las disposiciones del testador; pero, a tal efecto, podrá adjudicar, no sólo bienes privativos del fallecido, sino también los suyos propios, e incluso bienes pertenecientes a la sociedad de gananciales disuelta pero no liquidada. Al amparo de esta delegación, y como excepción al principio de la legítima entendida como “*pars bonorum*”, se entiende que el fiduciario puede ordenar que las legítimas sean pagadas en metálico en los supuestos de los artículos 829 y 841-847. Se ha entendido incluso que también podrá hacer uso de la facultad que reconoce al testador el art. 1056.2 con objeto de mantener indivisa una explotación o el control sobre la misma, siempre que haya sido autorizado expresamente para ello por el comitente; si bien, considerando los límites que impone el art. 831, la adjudicación sólo podrá hacerse a favor de legitimarios, nunca de extraños.

6. El artículo 1056.2 del CC como mecanismo específicamente orientado a facilitar el mantenimiento de la unidad de la explotación familiar de cara a la sucesión hereditaria

Al hilo de la partición realizada por el propio testador, y de la expresa mención del respeto a las legítimas como único límite a la obligatoriedad de aquélla, el párrafo segundo del artículo 1056 CC dispone:

El testador que en atención a la conservación de la empresa o en interés de su familia quiera preservar indivisa una explotación económica o bien mantener el control de una sociedad de capital o grupo de éstas podrá usar de la facultad concedida en este artículo, disponiendo que se pague en metálico su legítima a los demás interesados. A tal efecto, no será necesario que exista metálico suficiente en la herencia para el pago, siendo posible realizar el abono con efectivo extrahereditario y establecer por el testador o por el contador-partidor por él designado aplazamiento, siempre que éste no supere cinco años a contar desde el fallecimiento del testador; podrá ser también de aplicación cualquier otro medio de extinción de las obligaciones. Si no se hubiere establecido la forma de pago, cualquier legitimario podrá exigir su legítima en bienes de la herencia. No será de aplicación a la partición así realizada lo dispuesto en el artículo 843 y en el párrafo primero del artículo 844.

La redacción actual procede de la reforma introducida por la Disp. Final 1ª de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, cuyo origen se sitúa en las recomendaciones formuladas en el “Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar”, elaborado por una Comisión especial del Senado en 2001 (cfr. Boletín Oficial de las Cortes Generales de 23 noviembre 2001). En su redacción original, el precepto disponía:

“El padre que en interés de su familia quiera conservar indivisa una explotación agrícola, industrial o fabril, podrá usar de la facultad

concedida en este artículo, disponiendo que se satisfaga en metálico su legítima a los demás hijos”.

Con esta previsión se trataba de facilitar al titular de una empresa la posibilidad de realizar la partición de su herencia de manera que se mantuviera aquella indivisa, adjudicándola a alguno o algunos de sus legitimarios, y disponiendo que los demás recibieran su legítima en dinero. La norma, presente en la redacción originaria del CC, suponía (junto a los ya mencionados arts. 821 y 829) una excepción al principio de intangibilidad cualitativa de la legítima, conforme al cual los legitimarios tienen derecho a exigir que se les pague aquella con bienes de la herencia. En su origen era ésta una de las pocas disposiciones del CC reveladoras de una cierta preocupación legislativa por facilitar el mantenimiento de estructuras productivas –aproximándose así a los Derechos forales–, aun a costa de sacrificar principios básicos del sistema jurídico-privado; tendencia que a lo largo del siglo XX encontraría otras manifestaciones en el ámbito de la legislación especial agraria. No era –ni es– el art. 1056.2, en cambio, una excepción a la regla de homogeneidad en la conformación de los lotes sancionada por el art. 1061 para la partición de la herencia, dado que este precepto nunca se ha considerado vinculante para el testador que realiza la partición, ni siquiera cuando ésta afecte a legitimarios.

La norma ya había visto relativizada su excepcionalidad, habida cuenta de la amplitud con que se admitió la posibilidad de pago de la legítima en metálico a raíz de la reforma de los arts. 841-847 operada en 1981. No obstante, ya por entonces se advirtió que los supuestos de hecho reconducibles al art. 1056.2 no quedaban sometidos al régimen general de pago de la legítima en metálico recogido por aquellos artículos, lo que obligaba a precisar las diferencias entre unos y otros supuestos, así como los posibles puntos de contacto, de cara a una posible aplicación analógica de las normas previstas para la hipótesis de los arts. 841-847 CC.

Partiendo de tales premisas, puede decirse que la incidencia de la reforma de 2003 sobre la

situación preexistente se puede resumir en dos aspectos: por un lado, en la actualización del supuesto de hecho con arreglo a las modernas tendencias legislativas en materia de apoyo a la empresa familiar, especialmente a la hora de planificar la sucesión *mortis causa*; por otro, en el establecimiento de un régimen específico para el ejercicio de la facultad prevista en el precepto.

En cuanto al primer aspecto, el texto original del art. 1056.2 sólo contemplaba la hipótesis de titularidad individual del causante sobre la explotación; para salvar las dificultades que pudieran derivarse del posible carácter ganancial de la misma a efectos de mantener la unidad de la explotación en caso de disolución del régimen económico (por fallecimiento de uno de los cónyuges, divorcio, separación o cualquier otra causa) sólo se contaba con el insuficiente auxilio que pudiera derivarse de los arts. 1380 en cuanto a la eficacia de la disposición testamentaria sobre bienes gananciales concretos (“*La disposición testamentaria de un bien ganancial producirá todos los efectos si fuere adjudicado a la herencia del testador. En caso contrario se entenderá legado el valor que tuviera al tiempo del fallecimiento*”), y del art. 1406.2^a, que reconocía a cada uno de los cónyuges, a efectos de liquidación de los gananciales, un derecho de adjudicación preferencial sobre “*la explotación agrícola, comercial o industrial que hubiera llevado con su trabajo*” (precepto éste último que también ha sido modificado por la Disp. Final 1^a de la Ley 7/2003, que ahora habla de “*la explotación económica que gestione efectivamente*”). La inadecuación de la norma a la realidad económica actual era manifiesta, dado que no tenía en cuenta la hipótesis –hoy en día más habitual– de utilización de formas societarias para articular la organización y transmisión de la empresa familiar, en atención a las importantes ventajas que ello ofrece, por ejemplo, en materia de responsabilidad, organización y fiscalidad. De ahí que la norma contemple ahora, no sólo el deseo de mantener la indivisión de la explotación de titularidad individual, sino también el de mantener el control sobre una sociedad de capital o sobre un grupo de éstas. Se trata de una importante

novedad, que viene a resolver el problema planteado, por ejemplo, en la Sentencia del Tribunal Supremo –en adelante, STS- de 28 mayo 1958, acerca de la posibilidad de recurrir al art. 1056.2 para mantener indiviso un paquete de acciones con objeto de conservar el control de la sociedad dentro de la familia. En cambio, parece razonable entender que no podrá acudirse a este precepto con objeto de mantener el control de sociedades de mera tenencia de bienes, ya que ello permitiría eludir fácilmente todo el sistema legitimario.

En cuanto al segundo aspecto mencionado, la reforma de 2003 ha venido a dotar al supuesto del art. 1056.2 de un régimen legal del que hasta entonces prácticamente carecía, salvo en la medida en que se considerasen aplicables por analogía los arts. 841-847; al tiempo que introduce una referencia expresa a los arts. 843 y 844.1 para excluir su aplicación, lo que, *sensu contrario*, vendría a confirmar la posibilidad de tener en cuenta los criterios contenidos en los restantes preceptos que regulan, con carácter general, el pago de la legítima en metálico.

Respecto a los sujetos afectados, el nuevo texto opta por sustituir la referencia a los “hijos” por la más genérica de los “demás interesados”. Con ello se confirma la idea, ya mantenida anteriormente, de que, al igual que los arts. 841-847 permiten que se pague en metálico la legítima de hijos y descendientes, y pese a que el art. 1056.2 sólo se refería expresamente a los hijos, no existía razón alguna para no considerar incluidos en él también a los nietos del causante. Para algunos, la norma era aplicable, ya antes de la reforma, respecto a legitimarios no descendientes, e incluso –poniéndola en conexión con el art. 821- a extraños.

A la vista del texto reformado, se entiende que el testador puede adjudicar la explotación o el paquete de control, no sólo a alguno de sus herederos forzosos, sean o no descendientes, sino incluso a un extraño, aunque en tal caso cesará la posibilidad de acogerse a los beneficios fiscales establecidos para la sucesión en las empresas familiares. Por otra parte, no debe excluirse la posibilidad de que la adjudicación pueda hacerse a dos o más legitimarios, dejando a los demás dinero

extrahereditario; en tal caso, cabe pensar que la finalidad de mantener la empresa justificará el que la disposición testamentaria mantenga su eficacia aun cuando sólo alguno de los adjudicatarios acepte la atribución.

En cuanto al sujeto activo, el art. 841 reconoce la posibilidad de optar por esta vía al testador, al contador-partidor expresamente autorizado por aquél, y al contador-partidor dativo al que se refiere el art. 1057; en el caso del art. 1056.2, parece que sólo el propio testador puede disponerlo al realizar personalmente la partición de sus bienes, bien en el testamento, bien por acto entre vivos complementario del mismo. No obstante, puede admitirse la atribución de dicha facultad al viudo, dentro de los límites del art. 831; como también que se encomiende a un contador-partidor la ejecución de lo ordenado por el testador, más aún cuando el precepto incorpora ahora una referencia expresa a la posibilidad de que el aplazamiento para el pago pueda ser reconocido por el contador-partidor. Más dudoso parece que el encargo del testador a un tercero pueda incluir la posibilidad de optar entre la adjudicación conforme al art. 1056.2 ó la partición conforme a las reglas generales, o para designar a quienes habrán de recibir la adjudicación de los bienes o el pago en metálico de su legítima.

Por otra parte, la partición realizada por el testador conforme al art. 1056.2 será vinculante para todos los interesados, mientras que, según los arts. 841-847, los adjudicatarios de los bienes tienen la facultad de optar entre pagar a los demás legitimarios su cuota en metálico o exigir que se les pague con bienes de la herencia, previa partición de ésta conforme a las normas generales. En ambos casos, la partición realizada al amparo de los arts. 841-847 habrá de ser confirmada por todos los hijos o descendientes o, en su defecto, aprobada judicialmente, lo que no sucede en el supuesto del art. 1056.2, tal como se confirma ahora al excluirse expresamente la aplicabilidad al caso del art. 843.

El pago de la legítima en metálico no aparece supeditada en los arts. 841-847 a la concurrencia de ninguna circunstancia especial

en el patrimonio hereditario, sino sólo a la voluntad de los sujetos anteriormente indicados; en cambio, la excepcionalidad del art. 1056.2 obliga a considerar como presupuesto inexcusable para su aplicación la existencia de una explotación económica (empresarial o profesional) cuya división sólo pueda evitarse por esta vía, o de una situación de control societario (respecto a una sociedad individual o un grupo de éstas) que sólo pueda mantenerse del mismo modo; lo cual, a su vez, implica que no existan en la herencia dinero u otros bienes con los que se pudiera pagar su legítima a los demás herederos forzosos, ya que, existiendo aquéllos, el testador no tendría que recurrir a este precepto para distribuir libremente sus bienes (art. 1056.1). En consecuencia, el dinero que habrá de satisfacerse a los legitimarios no adjudicatarios será, por hipótesis -y así lo reconoce expresamente la reforma-, dinero extrahereditario. Con todo, la mera previsión testamentaria bastará para dar por probada la existencia de la explotación o de la situación de control, correspondiendo la carga de la prueba sobre su inexistencia a quien impugne tal disposición (STS 19 mayo 1951).

Resulta irrelevante para la aplicación de este régimen cuál sea el título –propiedad, arrendamiento, etc.- que ostente el causante sobre la explotación, siempre que tenga la condición de privativo y no ganancial (STS 25 noviembre 1966), ya que, según ha afirmado la jurisprudencia, la partición hecha por el testador sólo puede ser eficaz y vinculante en cuanto recaiga sobre sus bienes privativos (entre otras muchas, STS 22 febrero 1997 y STS 7 septiembre 1998; *vid.*, no obstante, art. 1380 CC). Por otra parte, si ya antes de 2003 parecía muy dudoso que pudiera ser revisado el criterio personal del causante en cuanto a la conveniencia de acudir a esta forma especial de partición “*en interés de su familia*”, el mismo criterio habrá de seguirse en cuanto a la posibilidad de que el testador adopte su decisión “*en atención a la conservación de la empresa*”, lo que, en todo caso, amplía notablemente el campo de las finalidades (no sólo familiares, sino también sociales, económicas, etc.) que la norma está llamada a cumplir. De ahí que actualmente sea razonable entender que el

adjudicatario de la empresa *ex art. 1056.2* puede ser un extraño, y no necesariamente uno de los legitimarios, lo que, eventualmente, puede constituir la vía más adecuada para garantizar la continuidad de la empresa, aun cuando ésta venga a quedar con ello fuera del control de la familia.

El uso por el testador de esta facultad habrá de presumirse válido mientras no se impugne con éxito en el juicio ordinario correspondiente por falta de algún requisito legal, no siendo adecuado para ello el marco del juicio divisorio (STS 17 octubre 1960); pero sí será exigible que el testador haya previsto expresamente que el pago de su legítima a los no adjudicatarios habrá de hacerse precisamente en metálico (o a través de “*cualquier otro medio de extinción de las obligaciones*”, tal como dispone ahora el precepto, refiriéndose implícitamente a una posible compensación de créditos), sin que la voluntad de acogerse al art. 1056.2 pueda deducirse, por vía interpretativa, del mero hecho de que el testador haya adjudicado la empresa a algún legitimario sin que existan otros bienes o metálico en la herencia suficientes para satisfacer las restantes legítimas. Esta es la interpretación que, probablemente, debe hacerse de la oscura fórmula según la cual: “*Si no se hubiere establecido la forma de pago, cualquier legitimario podrá exigir su legítima en bienes de la herencia*”.

Para establecer el importe que ha de satisfacerse en metálico, habrá que aplicar las reglas generales sobre cómputo de las legítimas (art. 818). A estos efectos, es dudoso si la determinación del valor de los bienes que queden al morir el causante habrá de hacerse atendiendo al valor que tuvieran en ese momento, o bien al que tengan en el momento del cálculo de las legítimas, como resultaría de aplicar el criterio del art. 847, relativo al pago de las legítimas en metálico.

Sí parece claro que, por aplicación analógica del art. 847, una vez liquidado el valor en metálico que haya de satisfacerse, éste devengará el interés legal en favor de los no adjudicatarios. En tanto no se les satisfaga el importe íntegro de su legítima, éstos no tendrán la condición de simples acreedores respecto al

adjudicatario, sino que su posición estará garantizada por la afección al pago de la totalidad del patrimonio hereditario; afección que será oponible incluso frente a terceros adquirentes de bienes hereditarios a través de su mención registral, y que, según alguna opinión, llevará implícita incluso la necesidad del consentimiento de aquéllos para la enajenación de los bienes. En caso de incumplimiento del adjudicatario, por tanto, los demás legitimarios podrán optar por ejercitar contra aquél las acciones derivadas de su condición de acreedores, o bien por utilizar los mecanismos generales de protección de la legítima, incluyendo la acción de partición de la herencia –previa revocación de la partición anterior-, que, en su caso, y cuando subsista el riesgo de que la explotación llegue a desmerecer mucho por su división (o de que la posición de control societario pueda desvanecerse), habrá de practicarse teniendo en cuenta el art. 1062: *“Cuando una cosa sea indivisible o desmerezca mucho por su división, podrá adjudicarse a uno, a calidad de abonar a los otros el exceso en dinero. Pero bastará que uno solo de los herederos pida su venta en pública subasta, y con admisión de licitadores extraños, para que así se haga”*. Todo ello al margen de que el incumplimiento del adjudicatario pueda llevar consigo otras consecuencias, por voluntad expresa o implícita del causante, como la pérdida de lo recibido en concepto de mejora o con cargo al tercio de libre disposición, por aplicación del régimen de las disposiciones modales (art. 797).

Antes de 2003 se discutió si el adjudicatario podía contar con un plazo para realizar el pago de la cantidad debida. La reforma ha venido a incidir en esta importante cuestión, reconociendo la posibilidad de que el testador o el contador-partidor por él designado –sin necesidad de que éste último esté expresamente autorizado para ello, a diferencia de lo previsto en el art. 841-, puedan conceder un aplazamiento de pago por un tiempo máximo de cinco años desde el fallecimiento del testador, lo que puede suponer una importante ventaja financiera para garantizar la subsistencia de la empresa y evitar su descapitalización. Anteriormente no parecía posible que ni

siquiera el propio causante pudiera autorizar un aplazamiento sobre la base del art. 1056.2, ya que ello hubiera supuesto admitir una nueva excepción al principio de intangibilidad cualitativa de la legítima (art. 813), carente, en este caso, de apoyo legal. En defecto de previsión expresa, el adjudicatario no podrá beneficiarse de aplazamiento alguno y, por tanto, los demás podrán exigir el pago inmediato (art. 1113). Es claro que habría sido oportuno reconocerle un término prudencial para cumplir, excluyendo la posibilidad de que los demás legitimarios pudieran promover mientras tanto la división judicial de la herencia; recuérdese, en este sentido, que la jurisprudencia ha negado a los legitimarios la posibilidad de recurrir al juicio de división de la herencia cuando la partición haya sido realizada por el propio testador (SSTS 3 diciembre 1931, 17 octubre 1960 y 28 junio 1961; vid. también art. 782.1 de la Ley de Enjuiciamiento Civil de 2000).

Una solución razonable hubiera consistido en aplicar analógicamente el plazo de un año desde que los interesados hubieran conocido la disposición del testador, conforme al art. 844.1, aunque esta solución se ve dificultada ahora por la expresa exclusión de la posibilidad de aplicar dicho precepto.

En consecuencia, cabe pensar que el término de cumplimiento habrá de fijarse judicialmente siguiendo el criterio general del art. 1128.1; transcurrido dicho plazo sin que se haya producido el pago, podrá considerarse “caducada” la facultad conferida por el art. 1056.2 y, en consecuencia, los legitimarios podrán exigir que se les pague su legítima en bienes de la herencia, procediéndose a repartir la herencia según las normas generales (art. 844.2, cuya aplicación analógica sí permite el art. 1056.2). Todo ello sin perjuicio de que, eventualmente, los colegitimarios puedan optar por exigir el cumplimiento forzoso de la obligación de pago en metálico, conforme al régimen general de las disposiciones modales.

Los que reciban su legítima en dinero tendrán la consideración de legatarios o sucesores a título singular, por lo que no responderán, en principio, de las deudas hereditarias. Para la

inscripción registral de los inmuebles adjudicados por esta vía, cabría aplicar analógicamente el art. 80.2.a) del Reglamento Hipotecario, relativo a las adjudicaciones realizadas conforme a los arts. 841-847; de manera que el adjudicatario podrá inscribir los bienes a su nombre en virtud del testamento, acompañado de la escritura de adjudicación, expresando que ésta se verifica al amparo del art. 1056.2, y, por aplicación del art. 15.1 LH, practicando la mención del derecho de los demás legitimarios. No será necesario, en cambio, acompañar los documentos que acrediten la aceptación del adjudicatario, la confirmación de los demás legitimarios o la aprobación judicial, por no ser estos requisitos exigibles conforme al art. 1056.2. El pago de la cantidad debida a los no adjudicatarios se hará constar en el Registro por nota marginal mediante el correspondiente documento público acreditativo.

7. Conclusión

Si bien es cierto que el sistema legitimario del Código Civil español, debido a su amplitud y rigidez (especialmente en lo que se refiere al derecho de los herederos forzosos a recibir su porción legitimaria precisamente en bienes de la herencia), plantea algunas dificultades importantes a la hora de planificar la sucesión hereditaria en el ámbito de las empresas familiares, existen diferentes mecanismos –cada uno de ellos sometido a presupuestos y requisitos específicos- que pueden ser utilizados por el testador para evitar que tales circunstancias puedan poner en peligro la continuidad de la empresa a su muerte. En particular, el recurso al pago de las legítimas en dinero extrahereditario, o incluso mediante la entrega de bienes ajenos a la herencia, puede ser un instrumento idóneo para evitar resultados indeseables, como la división de la empresa, la pérdida del control de la misma, o la necesidad de proceder a la venta de activos. En todo caso, para la adecuada utilización de tales instrumentos siempre será conveniente que el empresario afronte la planificación de su propia sucesión con la necesaria antelación y el debido

asesoramiento, atendiendo a las circunstancias particulares de la empresa y de la familia.

Bibliografía

Albaladejo García, M. y Díaz Alabart, S. (1986). En Albaladejo, M. (dir.), *Comentarios al Código Civil y Compilaciones forales*. t. XIV, vol. 2º. Madrid: Editoriales de Derecho Reunidas SA.

De la Cámara, M. (1991). Comentario a los arts. 1051 a 1087. En *Comentario del Código Civil*, t. I (p. 2466). Madrid: Ministerio de Justicia.

Espejo Lerdo de Tejada, M. (2006). La reforma del Código civil por la Ley de Sociedad Limitada Nueva Empresa. En Abril Campoy, J. M., y Amat Llarí, M. E. (coord.), *Homenaje al Profesor Lluís Puig I Ferriol*, vol. I (pp. 1249-1270). Valencia: Ed. Tirant lo Blanch.

Fernández-Tresguerres García, A. (2004). La Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. *La Ley. Revista jurídica española de doctrina, jurisprudencia y bibliografía*, 1, 2004, 1666-1690.

Garrido de Palma, V. M. (2004). Los nuevos artículos 831 y 1056.2º del Código Civil. Algunas aplicaciones. En González Porras, J.M. y Méndez González, F.P., *Libro Homenaje al Profesor Manuel Albaladejo García*, t. I (pp. 2021-2029). Murcia: Universidad de Murcia, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico.

Huerta Trólez, A. (2004). La empresa familiar ante el fenómeno sucesorio. *Revista Jurídica del Notariado*, 50, 93-138.

Lacruz Berdejo, J. L. y Sancho Rebullida, F. (1993). *Elementos de Derecho Civil*, V. *Derecho de Sucesiones* (5ª ed.). Barcelona: Ed. Bosch.

López Frías, M.J. (2007). La delegación de la facultad de mejorar del artículo 831 del Código Civil. En Sánchez Calero, F. J. y García Pérez, R. (coords.), *Protección del patrimonio familiar* (pp. 39-73). Valencia: Ed. Tirant lo Blanch.

Palazón Garrido, M. L. (2007). La conservación de la empresa familiar a través de la facultad contemplada por el nuevo artículo 1056, párrafo segundo del Código Civil. En Sánchez Calero F. J. y García Pérez R. (coords.), *Protección del patrimonio familiar* (pp. 309-345). Valencia: Ed. Tirant lo Blanch.

Reverte Navarro, A. (2004). *Sucesión 'mortis causa' en la empresa y sucesión legitimaria (Notas al nuevo art. 1.056, II del Código Civil)*. Murcia: Real Academia de Legislación y Jurisprudencia de Murcia.

Roca Guillamón, J. (2004). Delegación fiduciaria de la facultad de distribuir y mejorar (Notas al artículo 831 del Código Civil – Ley 41/2003). En González Porras, J.M. y Méndez González, F.P., *Libro Homenaje al Profesor Manuel Albaladejo García*, t. II (pp. 4279-4301). Murcia: Universidad de Murcia, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico.

Roca Sastre Muncunill, L. (2000). *Derecho de sucesiones*, IV. Barcelona: Ed. Bosch.

Rueda Esteban, L. (2005). La fiducia sucesoria del artículo 831 del Código Civil. En Garrido Melero, M. y Fugardo Estivill, J. M. (coords.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, IV (pp. 155-204). Barcelona: Editorial Bosch.

Rueda Esteban, L. (2005). La modificación del párrafo segundo del artículo 1056 del Código Civil. En Garrido Melero, M. y Fugardo Estivill, J. M. (coords.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, IV (pp. 205-238). Barcelona: Editorial Bosch.

Sierra Pérez, M. (2007). La fiducia sucesoria en Derecho común: El artículo 831 del Código Civil en la Ley 41/2003, de 18 de noviembre. *Revista Aranzadi de Derecho Patrimonial*, 19, 89-124.

Vallet de Goytisolo, J. (1986). En Albaladejo, M. (dir.), *Comentarios al Código Civil y Compilaciones forales*, t. XIV, vol. 2º. Madrid: Editoriales de Derecho Reunidas SA.

Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado

The effect of CEO's education level of family SME in the degree of work motivation of employees

Antonio José Carrasco Hernández^a · Ángel Luis Meroño Cerdan^{b,*}

^{a, b} *Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia, Facultad de Economía, Campus de Espinardo, Murcia, 30100 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 30-06-2010

Aceptado 21-12-2010

Palabras clave:

Empresa familiar

Gerente

Motivación

Desempeño

Códigos JEL:

M53, L25

RESUMEN

El presente trabajo, analiza el efecto de la formación del gerente en el grado de motivación laboral de los empleados, así como, su efecto en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la pyme familiar. El estudio empírico se desarrolla sobre una muestra de 396 pyme familiares españolas y se encuentra que el potencial motivador del puesto varía en función de la formación del gerente. La motivación en el puesto es mayor, en organizaciones familiares con un gerente formado, al incrementarse el grado de autonomía, la retroalimentación y la significación del trabajo para el empleado. Por último, el rendimiento de la organización es mayor al aumentar la formación del gerente y el grado de motivación del trabajo, lo que confirma los argumentos de la teoría de recursos y capacidades aplicados a la pyme familiar.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 June 2010

Accepted 21 December 2010

Keywords:

Family Business

CEO

Motivation

Performance

JEL codes:

M53; L25

ABSTRACT

The role of CEO is essential in family business. Numerous investigations have shown a positive relationship between the improvement of the company and the amount of training manager. No such relationship has been examined for the degree of work motivation. Therefore, in this study was to evaluate the effect of the CEO's education level in the degree of work motivation of employees, as well as its effect on the development of sustainable competitive advantages in the SME family.

The empirical study found that the motivating potential of the post varies according to CEO's education level. Thus, the motivation on the job is higher in family business with a manager with high training, when increasing the degree of autonomy, feedback, and the significance of work for the employee. Finally, the performance of the organization is greater, increasing the training manager and the motivation of the work

* *Autor de contacto. Tel.: +34968363791*

Correos electrónicos: antonioc@um.es, angelmer@um.es

1. Introducción

Actualmente, las organizaciones familiares se enfrentan a una situación contextual compleja, acentuada por el debilitamiento de las principales economías mundiales, el aumento del desempleo, la pérdida de capacidad de consumo en las familias, y la creciente competencia internacional. En este nuevo contexto, las pyme familiares han de optimizar la utilización de sus recursos y ser más competitivas, identificando y explotando las oportunidades que les ofrece el entorno (Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001, 2002).

Un marco teórico apropiado, desde el que abordar el análisis del desempeño organizativo, desde un escenario competitivo, a partir del análisis de los recursos de la empresa, es la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1986). Con esta teoría se afirma que la heterogeneidad de desempeños entre empresas puede explicarse por la capacidad de cada una de ellas para obtener ventajas sobre la competencia, y de la habilidad para identificar, desarrollar, proteger y aprovechar los activos estratégicos empresariales, en este caso con una implicación mejor y una utilización más adecuada de los recursos humanos. De esta manera, se alcanzarán ventajas competitivas sostenibles, capaces de apropiarse de las rentas producidas y de promover en la organización un mayor éxito.

Los recursos generados por la interacción entre la familia y la empresa (Edleston, Kellermanns y Sarathy, 2008; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003), son los que diferencian y desarrollan ventajas competitivas sostenibles, o desventajas competitivas, en la pyme familiar, por lo que merecen especial atención (Makadok, 2001; Kellermanns, 2005). En el desarrollo de estos recursos, el papel del gerente es clave, al ser generalmente, miembro de la familia, en un porcentaje muy alto de ocasiones (Monreal et al., 2009), y al tener sus decisiones un gran impacto en los recursos y miembros de la pyme. Es por ello, que merece una especial mención y atención en los estudios de competitividad en las pyme familiares.

Por otro lado, en los últimos años, es común escuchar que una parte de la competitividad de las empresas reside en el bienestar de sus trabajadores. La experiencia viene demostrando que el éxito de los empleados en el desempeño de sus funciones viene dado, según el grado de motivación laboral, fruto de la adaptación del empleado a su puesto de trabajo. Por ello, el estudio del puesto es clave para el desarrollo de ventajas competitivas organizativas.

En este sentido, Fernandez (2004) señala que para que los trabajadores estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, han de estar cómodos en su puesto de trabajo. Además, han de estar motivados para poder ser lo más productivos para la organización. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades organizativas, parte de la adecuada adaptación y alineación de los empleados con sus puestos. El puesto es la esencia misma del grado de productividad de una empresa consistente en un grupo de tareas a desarrollar para que la organización puede lograr sus objetivos (Noe, 1997).

Las características del puesto son las que nos determinan el grado de motivación laboral. Así, a partir de modelos como los de Hackman y Oldman (1976), se determina que la motivación laboral aumenta al mejorar las características del puesto. Un diseño deficiente de tales características es fuente de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (en adelante RR.HH.) (Malik, 2000).

No obstante, que la mayoría de los trabajos se centre en el estudio de las características del puesto, o en la medición de sus efectos, en grandes empresas, contrasta con el hecho de que muchas investigaciones han demostrado que las prácticas de recursos humanos de las pymes difieren de las de otras empresas (De Kok et al., 2006). Esto es más acusado si consideramos, en especial, el caso de las pymes familiares, que presentan unas peculiaridades organizativas que las diferencian de cualquier otro tipo de organización, sobre todo en la forma en la que aplican las prácticas de recursos humanos (De Kok et al., 2006).

De lo anterior se deduce que es preciso incrementar los estudios en esta materia (Reid y Adams, 2001). Se precisan nuevos estudios, desde los que se examine, el diseño de puestos en la pyme familiar. También, desde los que se evalué los efectos de la familia en el diseño de los puestos. Un miembro importante de la familia en la empresa es el gerente, ya que es el factor más importante en la pyme familiar. Así, con esta investigación, se analiza el efecto de la formación del gerente en el grado de motivación laboral de los empleados, así como, su efecto en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la pyme familiar.

Las razones que nos han llevado a seleccionar sólo pymes familiares y descartar otras son diversas. En primer lugar, es una ventaja estudiar sólo a un grupo de organizaciones, entre las que existe mayor homogeneidad. Al menos se alcanzan unos resultados más análogos y generalizables para estas organizaciones. En segundo lugar, son organizaciones que presentan una configuración especial en su propiedad y dirección, configuraciones que afectan a las prácticas de recursos humanos desarrolladas (De Kok et al., 2006).

Por ello, controlar en este estudio dichos elementos nos permitirá identificar mejor los efectos de la formación del gerente en la motivación laboral en la empresa. En tercer lugar, las pymes de carácter familiar son organizaciones que merecen una especial consideración, al ser altamente importantes en el desarrollo económico y social de cualquier área económica.

Concretamente, este tipo de empresa representa más del 80% del tejido empresarial español, lo que las convierte en pieza clave de la creación de empleo y riqueza (Monreal et al., 2009). En cuarto lugar, incrementar el número de investigaciones de recursos humanos en las pymes familiares acercaría la importancia real a la científica y contribuiría a mejorar ese conocimiento existente sobre tales organizaciones. Así, intentamos ayudar a los empresarios de dichas empresas para que valoren la importancia de su formación universitaria en la empresa, y que el esfuerzo de

obtener una cualificación en la empresa resulta necesario e importante para afrontar el nuevo escenario empresarial al que se enfrentan las pymes. Por último, y para comprobar si los argumentos de la teoría de recursos y capacidades sirven para explicar las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares, esta teoría se ha aplicado escasamente hasta el momento al estudio de tales empresas.

Para cumplir estos objetivos, el trabajo se ha estructurado de forma tradicional. En primer lugar, se identifica el concepto de pyme familiar. A continuación, se evalúan los factores que influyen en la motivación laboral, en concreto, el efecto de la formación del gerente en la motivación laboral de los empleados. Posteriormente, se presenta la metodología del estudio, con la descripción de la población, muestra y variables, así como los análisis y resultados. Y por último las conclusiones, limitaciones y líneas futuras del trabajo.

2. Motivación laboral de los empleados y formación del gerente. Un enfoque de recursos y capacidades

Existen diferentes marcos teóricos desde los que explicar las diferencias entre empresas familiares, aunque, no todos sirven para esclarecer cómo los recursos de la empresa producen dichas diferencias, ni cuándo, ni por qué, se producen, ni qué efectos ocasionan en el desempeño de la organización (Chrisman et al., 2005; Habbershon y Williams, 1999). La teoría de recursos y capacidades se muestra como un enfoque apropiado para explicar, desde un escenario competitivo, cómo los recursos de la empresa familiar producen ventajas competitivas sostenibles, tras ser combinados entre sí (Cabrera-Suarez et al., 2001; Habbershon y Williams, 1999). También, para aclarar cuándo, cómo y por qué tales ventajas producen mayores desempeños organizativos (Dyer, 2006; Chrisman et al., 2005; Habbershon y Williams, 1999).

En el enfoque de recursos y capacidades se sugiere que las empresas sobreviven cuando son capaces de combinar recursos que son

imperfectamente movibles y heterogéneos (Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959). De forma amplia, se incluyen entre aquellos recursos a los que convierten a las empresas en complejas, idiosincráticas y únicas (Barney, 1991), procedentes de procesos internos y activos intangibles, además de los valores, creencias, símbolos e interrelaciones, establecidos por los individuos que forman la empresa (Barney, 1991).

La teoría de recursos y capacidades asume que existe heterogeneidad entre empresas, ya que cada organización es diferente, en función de su dotación de recursos, y sobre éstos se sustentan las ventajas competitivas.

Por otro lado, esta teoría se basa en la sostenibilidad de las rentas, ya que la heterogeneidad puede o no persistir en el tiempo, por lo que, para hablar de ventaja competitiva sostenible, las empresas deben mantener rentas superiores en el largo plazo, y no todos los recursos son susceptibles de lograr ventajas competitivas sostenibles, sino tan sólo aquellos que son valiosos, escasos, imperfectamente imitables, y no sustituibles (Barney, 1991), y que duran en el tiempo (Amit, y Schoemaker, 1993), y que adecuadamente combinados con otros recursos, generan capacidades diferenciadoras en la empresa.

Son los recursos de carácter intangible, los más valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles para la organización. Wernerfelt (1984) define recurso como *“cualquier cosa que pueda considerarse una fortaleza o una debilidad en una empresa y como aquellos activos tangibles e intangibles que están relacionados de manera semipermanente con la empresa”*.

Dentro de los recursos de la empresa cabe destacar la importancia de los recursos humanos como factor crítico de éxito (Habbershon et al., 2003). Son numerosos los trabajos que han mostrado que estamos ante un recurso capaz de añadir valor al proceso productivo, caracterizado por su escasez y durabilidad (Barney y Wright, 1998), por lo que se puede considerar como fuente de ventaja competitiva

sostenible y favorecer el éxito de la organización familiar (Habbershon et al., 2003).

De entre los recursos humanos, cabe destacar al gerente, en concreto, su capacidad directiva, ya que con sus decisiones se encontrará o no, el perfecto alineamiento entre los recursos de la empresa, y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Schein, 1982).

Entender el alineamiento de los recursos en la pyme familiar implica, además, examinar la implicación de la familia, en la dirección y/o propiedad de la empresa (Priem y Butler, 2001; Barney y Arkan, 2001; Mahoney, 1995), entender cómo a partir de la implicación de la familia, se generan recursos únicos, frente a otras organizaciones (Chrisman et al., 2005; Habbershon y Williams, 1999).

En concreto, recursos diferenciadores fruto del efecto ocasionado por la implicación de la familia en las estructuras de poder del negocio (Klein et al., 2005), siendo las capacidades directivas de la familia un factor importante para examinar en este sentido. Capacidades directivas que en el caso de la pyme familiar se materializan en la figura del gerente, dado el reducido número de directivos en estas empresas.

La pyme en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades con las que estimular, comprometer y hacer participar a los empleados en los distintos niveles de trabajo. En las funciones del gerente esta planificar y organizar el trabajo en la empresa, asignar e integrar a los empleados y medir los resultados del proceso (Drucker, 2002).

Las decisiones gerenciales correctas, reportarán ventajas competitivas a las pyme si son capaces de aprovechar (Rubio y Aragon, 2009): a) el buen clima laboral existente, motivado por los excelentes canales de comunicación, b) los mayores niveles de flexibilidad, c) la alta motivación laboral, al permitir a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa, y ofrecer al mismo tiempo puestos de trabajo variados y d) la

mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo.

El gerente es la persona que adopta las decisiones generales de la empresa, planifica los objetivos a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos, aunque después delegue las decisiones en niveles inferiores (Rubio, 2004). Su papel crucial está fuera de toda duda en cualquier tipo de empresa, sin embargo su importancia en las pyme es, si cabe, aún más importante.

En los directivos de las pyme suele recaer la responsabilidad de elegir entre distintas opciones estratégicas, incluso suelen ser ellos los que implementan las tácticas de negocio y gestionan la mayoría de sus recursos. Por ello, se les califica como el activo más importante (Lerner y Almor, 2002), y la falta de capacidad directiva se enumera como una de las principales causas de fracaso en las pyme (Martín y Staines, 1994; Ahire y Golhar, 1996).

El nivel de educación, al ser un reflejo de los conocimientos y habilidades poseídos, se relaciona de forma positiva: con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno (Wiersema y Bantel, 1992), con su propensión a generar e implementar soluciones creativas a los problemas (Bantel y Jackson, 1989), e, incluso, con el nivel de productividad de la empresa (Norburn y Birley, 1988). Asimismo, algunos trabajos evidencian que existe una relación positiva entre el éxito y el nivel de educación de los directivos (Martín y Staines, 1994). Esto sugiere que las empresas que cuenten con directivos con un mayor nivel de formación alcanzarán mayores niveles de desempeño.

Y si entendemos el desempeño, cómo una mayor excelencia empresarial, esto es, mejores resultados empresariales, mayor excelencia laboral, fruto de unos niveles más de motivación laboral, cabe esperar que:

H₁: La motivación laboral de los empleados aumente al incrementarse la formación del gerente.

H₂: La formación del gerente modere positivamente la relación entre la motivación

laboral de los empleados y el desempeño organizativo.

3. Metodología y diseño de la investigación.

3.1 Población y muestra

A la hora de abordar cualquier investigación sobre empresa familiar es preciso ofrecer una definición (Monreal et al., 2009). Existen múltiples definiciones de empresa familiar, de mayor o menor rigor académico, así como más o menos complejas metodológicamente. Intuitivamente todos tenemos una idea concreta sobre las particularidades de este tipo de empresas.

De las múltiples definiciones existentes, hemos adoptado una sencilla, generalmente aceptada, neutra o intermedia.

Para ello, nos hemos basado en el estudio de Shanker y Astrachan (2003), en el que se define a la empresa familiar como aquella en la que la propiedad y la gestión esta, en manos del fundador/es o sus descendientes. A partir de aquí surgen las discusiones sobre cuál debe ser el porcentaje en la propiedad, cuál en la gestión y si la continuidad es simplemente intencional o de hecho supone la incorporación de segundas o ulteriores generaciones.

Después de numerosas disquisiciones teóricas, a mediados de 2008, las principales instituciones representativas de las empresas familiares han llegado a una definición oficial. Tanto el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) como el Family Business Network (FBN) han convenido, con una finalidad operativa, relacionada con la promoción y las ayudas europeas destinadas para este tipo de empresas, que familiar es una compañía, tenga el tamaño que tenga, en la que la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía y al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

A partir de estas definiciones surgen diversas estadísticas, el propio IEF estima que hay más

de 2,9 millones y medio de empresas familiares en España. Siendo un 85% de las empresas españolas familiar. En términos de empleo representan el 75% del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 13,9 millones de trabajadores. El total de su facturación equivale al 70% del PIB español.

El estudio empírico se ha desarrollado sobre una población de 3.413 pyme familiares, procedentes del sector industrial y servicios de la Región de Murcia, y extraídas de una población total de 5.251 empresas, familiares y no familiares. Se ha utilizado el trabajo de Monreal et al. (2009) para estimar la población de las empresas familiares en la Región de Murcia.

Para obtener la población de empresas y la muestra, utilizamos la base de datos SABI (Sistema de análisis de balances ibéricos), en la que se contienen datos de empresas de españolas.

De dicha base se han seleccionado aquellas empresas de más de 10 trabajadores, y de menos de 250 trabajadores. Se han descartado a las empresas de menor tamaño, por su falta de formalización, así como por no tener un conjunto de prácticas organizativas claramente predefinidas. También, se han descartado a empresas de gran tamaño, por existir gran diferencia de recursos entre las mismas, y las empresas de pequeño y mediano tamaño. Este mismo procedimiento de descarte, se ha realizado en otros trabajos de empresa familiar (ver Fernández y Nieto, 2005 y 2006; y Davis y Haverston, 2000).

La población de empresas obtenida, se han comparado para examinar su coincidencia con la de otras bases de datos como D.I.R.C.E (publicada por el Instituto Nacional de Estadística – <http://www.ine.es>). Y partiendo de la población de empresas total identificada, se estimo el tamaño mínimo muestral.

Tomando esta restricción, se ha obtenido que para un nivel de confianza del 95,5%, un error del 5% y $p=q=0.5$, se necesita una muestra mínima del 358 empresas familiares, en la población de 3.413 empresas familiares estimadas. Es decir, se deben examinar,

partiendo que las empresas familiares son el 65% de la muestra (ver tabla 1), 550 empresas en total.

Tabla 1

Población de pyme familiar en la Región de Murcia por tamaño.

	Total	Familiares (%)	Familiares
10 a 19 empleados	3.051	68,6%	2.093
20 a 49 empleados	1.601	64,6%	1.034
50 a 99 empleados	386	53,9%	208
100 hasta 250 empleados	213	39,9%	85
TOTAL	5.251	65,00%	3.413

Fuente: Elaborado a partir de Monreal et al. (2009)

Las empresas seleccionadas en la muestra son representativas, del tejido empresarial murciano, por tamaño y sector de actividad. Se ha partido de una selección de muestra, de mayor exigencia, y se ha seleccionado una muestra inicial de 800 empresas sobre las 5.251, y se han examinado, en la muestra, empresas familiares y no familiares. La razón de no estudiar en la muestra inicialmente, a empresas familiares sólo, es que no existe una base de datos poblacional que te identifique al 100%, qué empresas son familiares y qué empresas no lo son.

La realización del estudio se basará en información primaria obtenida directamente de las empresas. Dicha información será recogida mediante la realización de encuestas personales contestadas únicamente por el gerente, sea o no familiar.

Con esta metodología se trata de asegurar la mayor calidad y fiabilidad posible de los datos. El cuestionario que ha sido utilizado para la realización de entrevistas está compuesto de preguntas cerradas, las cuales han sido diseñadas, a partir, de un análisis minucioso de la literatura investigadora. Se recogieron 554 cuestionarios válidos (de los 800 lanzados), lo que representa una tasa de respuesta del 69,25%, y un error muestral total del 4,01%,

para un nivel de confianza del 95,5% y $p=q=0.5$. Esto implica que la muestra obtenida es altamente representativa de la población y muestra total seleccionada.

En la muestra se identificaron 385 pyme familiares, muestra superior a la mínima necesaria.

Tabla 2

Muestra de empresas familiares por tamaño

Empleados	Población EF	Muestra EF	Error muestral
10 a 19	2.093	156	
20 a 49	1.034	153	
50 a 250	293	75	
TOTAL	3.413	385	4,80%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se muestra información de la representatividad de la muestra de empresa familiar por tamaño. Atendiendo a los criterios de tamaño y actividad, en la Región de Murcia se estiman aproximadamente 3.413 empresas familiares, atendiendo a las estimaciones de Monreal et al. (2009). Considerando la estimación para cada intervalo de la presencia de empresas familiares se ha determinado la columna de población de empresas familiares (Población EF) para cada intervalo de tamaño. Junto con la información de la muestra permite calcular el error muestral total, la proporción de empresas familiares, para población y muestra, para cada intervalo de tamaño.

Tabla 3

Muestra de empresas familiares por sectores.

Actividad	Población EF*	Muestra EF	Error muestral
Industria	883	104	
Construcción	902	86	
Comercio	855	100	
Resto de servicios	773	95	
TOTAL	3.413	385	4,80%

Fuente: Elaboración propia

*Estimada aplicando a la población de empresas promedio del 65% de empresas familiares

En la tabla 3, como en el caso anterior, se ha calculado la población de empresas familiares

con 10 o más empleados por sectores de actividad. En este caso, para estimar la población de empresas familiares se ha usado el porcentaje global de 65% (ver tabla 1).

Adicionalmente, se ha comprobado que los datos recogidos son representativos de la población de acuerdo con la distribución sectorial de empresas: Se ha obtenido una correlación significativa del 0.835 ($p=0.01$) entre el número de empresas en la población inicial y el número de empresas en la muestra final (esto es, las que han contestado de forma válida al cuestionario). Además, se ha desarrollado un análisis de la varianza, con el que no se han encontrado diferencias significativas entre el tamaño de las empresas de la población inicial y el de las empresas que han contestado de forma válida al cuestionario ($F=0.332$; $p=0.564$).

3.2 Variables y escalas

3.2.1. Formación universitaria del gerente

Se han realizado diversos trabajos en la literatura de empresa familiar (Gallo et al., 2004; Galve y Salas, 2003), desde los que se ha identificado que existen diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares, como consecuencia de la formación universitaria del gerente, resultando mucho menor, esta formación, en las empresas familiares.

También se han detectado diferencias entre empresas familiares, identificando a la formación del gerente, como causante de las diferencias entre dichas empresas. Se trata de un factor importante desde el que explicar la capacidad de dirigir la empresa de un directivo (Wiersema y Bantel, 1992).

La variable explica las prácticas desarrolladas en el negocio, y se codifica por medio de una variable dicotómica, al igual que otros estudios previos (Spicer, Dunfee, y Bailey, 2004), donde 1 implica formación universitaria del gerente, y 0 lo contrario.

3.2.2. Potencial motivador del puesto.

El estudio de la motivación en el trabajo es un aspecto tratado en diversas investigaciones. Así, Hackman y Oldman (1976), partiendo de la investigación de Turner y Lawrance (1965), desarrollan el *modelo de características del puesto* en el que se evalúa la motivación del puesto, a partir de cinco características del puesto: variedad de tareas, identidad de tareas, significación de tareas, autonomía y retroalimentación del puesto.

Estas cinco características se combinan dentro de un sólo índice global que refleja el potencial de un puesto para fomentar la motivación, a este índice se le denomina Potencial Motivador del Puesto (PMP).

Se han utilizado cinco ítems para medir, las características del potencial motivador del puesto, extraídos de la escala revisada de Idaszak y Drasgow (1987), a partir del trabajo de Hackman y Oldham (1980). Cada ítem se ha medido por medio de una escala likert de 5 puntos que varía desde 1, o muy en desacuerdo, a 5, o muy de acuerdo, al igual que en otros estudios (ver Asgari et al., 2008). Los encuestados muestran para cada ítem su grado de acuerdo.

De la escala revisada por Idaszak y Drasgow (1987) se han extraído, los siguientes ítems, para examinar la motivación en el trabajo (ver tabla 4): “Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, con relación a la

mayoría de los puestos de trabajo, en su empresa: “... necesitan utilizar complejas y variadas habilidades” (variedad), “...son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio” (identidad), “... son muy significativos e importantes, ya que afectan a los resultados y al trabajo de otros puestos de la empresa” (significación), “... pueden actuar con libertad e independencia” (autonomía), “...conocen si el trabajo está bien realizado” (retroalimentación). Estas cinco variables, se ponen en relación a través de la siguiente fórmula: $PMP = [(V + I + S) / 3] \times A \times R$

3.2.3. Rendimiento

Se ha utilizado la escala multidimensional de propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), y se han incluido 4 ítems de éxito diferentes (ver tabla 4), correspondientes a cada una de las cuatro dimensiones propuestas por los autores, modelo de proceso interno (mejora en la calidad del producto), modelo de sistema abierto (incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes de los mercados), modelo racional (incremento de la productividad), finalmente, modelo de relaciones humanas (compromiso de los trabajadores). Tras comprobar la fiabilidad y validez de las escalas, se generó un indicador como media de los ítems de la escala.

Tabla 4

Escalas de medida y análisis factorial confirmatorio.

Variable/Ítems	$\lambda_{c_i}(t)$	R ²	Fiabilidad
Motivación laboral			
La mayoría de puestos de trabajo en su empresa			$\rho_c=0.84$
... necesitan utilizar complejas y variadas habilidades	0.58 (12,855)	0,33	a.v.e=0.52
... son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio	0.52 (13,118)	0,27	$\alpha=0.83$
... son muy significativos e importantes, ya que afectan a los resultados y al trabajo de otros puestos de la empresa	0.84 (8,658)	0,71	
... pueden actuar con libertad e independencia	0.76 (11,025)	0,58	
...conocen si el trabajo está bien realizado	0.84 (8,845)	0,70	
Rendimiento			
¿Cómo considera la situación de su empresa respecto de sus competidores?:			$\rho_c=0.82$
Calidad del producto / servicio	0.60 (12,32)	0,36	a.v.e=0.54
Adaptación al mercado	0.75 (10,19)	0,56	$\alpha=0.82$
Productividad	0.81 (8,35)	0,66	
Compromiso de los trabajadores	0.77 (9,79)	0,59	

Bondad de ajuste del análisis factorial confirmatorio (CFA):

 $\chi^2(27)=85,56$ ($p=0,000$), NFI=9,38, NNFI=0,94, CFI=0,96, IFI=0,96, MFI=0,93, GFI=0,95, AGFI=0,92, RMR=0,05, SRMR=0,07, RMSEA=0,07

Valores recomendados para un buen ajuste de los datos: (Marcoulides y Schumacker, 1996; Hoyle y Panter, 1995; Premkumar y King, 1994)

 χ^2 ($p<0,05$), NFI>0,9, NNFI>0,9, CFI>0,9, IFI>0,9, MFI>0,9, GFI>0,9, AGFI>0,9, RMR<0,1, SRMR<0,1, RMSEA<0,06

Fuente: Elaboración propia

3.3 Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas

La evaluación del modelo de medida implica el análisis de la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, el análisis de la varianza extraída media y la validez discriminante (ver tabla 4). Se ha efectuado, para ello, un análisis factorial confirmatorio (CFA), mediante el método de estimación de máxima verosimilitud, ya que es un método más adecuado cuando no se da la normalidad de los datos (Chou et al., 1991; Hu et al., 1992; Bentler, 1995; West et al., 1995), como es el caso.

Se han utilizando los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988) de varianza extraída (a.v.e) y fiabilidad

compuesta (ρ_c) respectivamente. En este caso, el método de ofrece indicadores similares de

ajuste, más restringidos, que el resto de métodos (Bentler, 1990), utilizando la distribución Chi Cuadrado del estadístico de Satorra-Bentler (Satorra y Bentler, 1991), tal y como sugiere la literatura (Hair et al., 1999; West et al., 1995).

La calidad del ajuste es la correspondencia existente entre la matriz de varianzas-covarianzas observada y la matriz estimada (de medida).

Gracias al CFA podemos evaluar de forma simultánea la multidimensionalidad y la fiabilidad de la medida de cada constructo y dimensión. Sobre la base de los resultados obtenidos¹ podemos concluir que el modelo es

¹ Las medidas de ajuste se han estimado utilizando EQS v. 6.1. Los indicadores están dentro de los parámetros recomendados por la literatura (Marcoulides y Schumacker, 1996; Hoyle y Panter, 1995; Premkumar y King, 1994), por lo que existe un buen ajuste en el modelo de medida ($\chi^2(27)=85,56$ ($p=0,000$), Bentler-Bonnet normed fit index [NFI]=9,38, Bentler-Bonnet non-normed fit index [NNFI]=0,94, Comparative fit index [CFI]=0,96, Bollen's fit index [IFI]=0,96,

adecuado para medir los constructos especificados.

En cuanto a la fiabilidad o consistencia interna de cada escala podemos apreciar que todas las escalas presentan un valor adecuado de fiabilidad compuesta (ρ_c), tal y como proponen Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), al ser superiores todos a 0,8 (recomendable mayor de 0,6).

Por lo que respecta a la varianza extraída (AVE), todas las escalas ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0,5. Los resultados se presentan en la tabla 4. También los indicadores α de Crombach confirman la alta fiabilidad de las escalas, con valores superiores a 0,8 (Hair et al., 2006).

Finalmente, ha sido comprobada la validez del modelo a partir de la validez de contenido y la validez de constructo.

La primera de ellas viene avalada por la revisión bibliográfica efectuada en los epígrafes anteriores, la cual ha servido para definir los conceptos que se han contrastado en el estudio, mientras que para comprobar la validez de constructo debe analizarse tanto la validez convergente como la discriminante (Tabla 4 y 5).

Respecto a la validez convergente, hace referencia a la convergencia de cada indicador con el factor que conforma, comprobándose ésta a través del valor de cada uno de los ítems (como mínimo debe ser superior a 0.5) y de su significatividad ($t > 1,96$) (Hildebrant, 1984). Igualmente, se comprobó la validez discriminante, a través del cálculo del intervalo de confianza para cada par de factores los de confianza (+/- 2 veces el error estándar).

De este modo, se ha comprobado que ninguno de ellos contiene el valor 1 y que, por lo tanto, las dimensiones son significativamente diferentes (Peter, 1981; Anderson y Gerbing, 1988).

A la vista de los resultados, el modelo de medida resulta adecuado, por lo que nos encontramos en disposición de contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo.

4. Resultados

4.1. Análisis descriptivo: características de las empresas de la muestra.

El estudio se ha realizado sobre una muestra de 385 pymes familiares, en las que 124 pyme tienen un gerente con formación universitaria (esto es, un 32,20%) y 261 pyme tienen un gerente sin formación universitaria (esto es, 67,80%).

En la tabla 5 se puede ver un resumen de los valores medios de diversas variables que describen rasgos significativos de las empresas del estudio (% derechos de voto familiares, % directivos familiares, número de accionistas, nº de empleados, antigüedad de la empresa, total activos, ingresos de explotación, gastos de personal, resultados del ejercicio, fondos propios, margen sobre ventas, liquidez, solvencia y beneficios por empleado), en función de la formación del gerente.

McDonald's fit index [MFI]=0,93, Joreskog-Sorbom's fit index [GFI] = 0,95, Joreskog-Sorbom's fit index [AGFI]=0,92, Root mean square residual [RMR]=0,05, Standarized root mean square residual [SRMR]=0,07, Root mean square error of aproximation [RMSEA]=0,07). Los estadísticos NFI, NNFI, CFI, IFI, MFI, GFI, AGFI son superiores a 0,9, RMR y SRMR son inferiores a 0,1, y RMSEA es inferior a 0,08, tal y como se recomienda en la literatura. Si nos detenemos en el análisis de los indicadores individuales para cada ítem, todos presentan valores significativos del coeficiente estandarizado a un nivel del 95% ($p < 0,05$).

Tabla 5
Estadísticos descriptivos.

		Total	Formación universitaria del gerente	
			SI	NO
Estructura de propiedad	% derechos de voto familiares	94,16%	93,91%	94,69%
	% directivos familiares	79,35%	80,83%	76,23%
	Número de accionistas	1,91	1,69	2,39
Datos financieros	Nº de empleados	36,01	32,26	43,90
	Antigüedad de la empresa	22,60	20,01	27,99
	Total activos	3.278.160	2.742.330	4.424.840
	Ingresos de explotación	4.508.570	3.762.520	6.105.110
	Gastos de personal	845.080	869.610	794.080
	Resultados del ejercicio	151.150	147.780	158.360
	Fondos propios	1.089.240	878.170	1.540.930

En primer lugar, examinando la estructura de propiedad de las pyme estudiadas, se observa una alta presencia de la familia en la propiedad (94,16%), no existiendo con relación a la concentración de la propiedad, grandes diferencias entre los grupos de empresas. El número medio de accionistas en las pyme examinadas es de 1,91 accionistas, siendo mayor en empresas con gerente con formación universitaria (2,39 accionistas) frente a las empresas con gerente sin formación universitaria (1,69 accionistas). La presencia de la familia en los órganos de poder, esto es, el porcentaje de directivos familiares es del (79,35%), aunque disminuye en las pyme con gerente con estudios universitarios (76,23% frente a 80,83%).

El tamaño medio y la antigüedad media de las empresas examinadas es de 36,01 empleados y 22,60 años, siendo mayor en las empresas de gerente con formación universitaria (43,9 empleados y 27,99 años frente a 32,26 empleados y 20,01 años). De igual modo, el tamaño de la empresa por activos, los ingresos de explotación, los fondos propios y los resultados del ejercicio son mayores en las empresas de gerente con formación universitaria. No así, los gastos de personal, que

son mejor administrados en las pyme de gerente con formación universitaria (794.080 euros) que en las que no (845.080 euros).

4.2. Análisis explicativo: prueba t y regresión lineal.

Con el objetivo de diferenciar qué características del puesto explican las diferencias entre pyme familiares, en función de si el gerente posee o no formación universitaria, se ha efectuado un contraste de medias, para ello, se ha realizado una prueba t de muestras independientes (ver tabla 6). Éste permite conocer las diferencias significativas entre pymes, para cada una de las 5 características del puesto evaluadas en el modelo de Hackman y Oldman (1976), así como para el potencial motivador del puesto.

Por lo que respecta al potencial motivador del puesto y a las cinco características del puesto que lo definen (ver tabla 6), los resultados del análisis muestran que existen diferencias significativas entre las pyme dirigidas por un gerente con formación universitaria (49,97) frente a las pyme dirigidas por un gerente sin formación universitaria (35,80).

Tabla 6
Medias y test univariantes.

	Total	Formación universitaria del gerente	
		SI	NO
Potencial motivador del puesto	40,38	49,97 ^{***}	35,80 ^{**}
Variedad de tareas	3,42	3,60 ^{**}	3,34 ^{**}
Identidad de tareas	2,91	3,06 ^{**}	2,85 ^{**}
Significación de la tarea	3,19	3,52 ^{***}	3,03 ^{***}
Autonomía del puesto	3,16	3,48 ^{***}	3,00 ^{***}
Retroalimentación del puesto	3,57	3,90 ^{***}	3,41 ^{***}
Rendimiento	3,76	3,86 ^{***}	3,72 ^{***}
Calidad del producto / servicio	3,85	3,96 ^{**}	3,80 ^{**}
Adaptación al mercado	3,76	3,90 ^{***}	3,70 ^{***}
Productividad	3,71	3,85 ^{***}	3,64 ^{***}
Compromiso de los trabajadores	3,73	3,72	3,74

*** p<0,01 ** p<0,05 * p<0,1

Las pymes dirigidas por un gerente con formación universitaria se caracterizan por tener empleados (ver figura 1) que en su puesto disponen de una mayor variedad de tareas, identidad de tareas, significación de la tarea, autonomía del puesto y retroalimentación del puesto. Por lo que no encontramos evidencias empíricas, con las que rechazar la hipótesis nula 1 (H₁). Se acepta, por tanto, la hipótesis 1 como válida.

En segundo lugar, se muestran las diferencias obtenidas para la variable rendimiento (ver tabla 1 y figura 2). Los resultados obtenidos permiten sostener que, en general, las empresas dirigidas por un gerente con formación universitaria presentan un mayor rendimiento que las empresas dirigidas por un gerente sin formación universitaria. Tan sólo no existen diferencias significativas, en el compromiso de los empleados, al comparar ambos grupos de pyme. A priori, parece existir una relación positiva, entre el rendimiento y el potencial motivador del puesto, al poseer el gerente formación universitaria.

Para contrastar la hipótesis segunda y corroborar los resultados anteriores, se ha

realizado un análisis de regresión jerárquica, cuyos resultados aparecen en la tabla 8.

Tabla 8
Análisis de regresión jerárquica.

	Modelos / Rendimiento	
	1	2
Potencial Motivador del puesto (PMP)	0,14 ^{**}	0,11 ^{**}
Formación del gerente (F)	0,11 ^{**}	0,10 ^{**}
Formación x PMP		0,05
R ²	0,040	0,042
F	7,574 ^{***}	5,225 ^{***}
ΔR ²		0,02

*** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1

En la tabla 7, se adjuntan los estadísticos descriptivos y las correlaciones de los constructos del estudio. Como se puede observar, existen correlaciones significativas entre las variables de rendimiento, potencial motivador del puesto y formación, tal y como se esperaba en la literatura académica, si bien, ninguna es excesivamente alta, lo que indica

que no existen problemas de multicolinealidad corroborado mediante los índices de tolerancia.

Tabla 7

Correlaciones y estadísticos descriptivos.

	Media	D.T	1	2	3
Formación del gerente	0,32	0,47	1		
P.M.P	41,18	25,15	0,28***	1	
Rendimiento	3,80	0,46	0,11**	0,21***	1

*** p<0,01 ** p<0,05 * p<0,1

Se han elaborado dos regresiones, con el rendimiento de la empresa como variable dependiente, y el potencial motivador del puesto y la formación del gerente como variables independientes.

Con la primera regresión se añade el potencial motivador del puesto y la formación del gerente, y con la segunda regresión se añade el efecto de interacción entre el potencial motivador del puesto y la formación del gerente. En este sentido, en términos generales, se produce un incremento del poder explicativo en los modelos de rendimiento una vez introducidas las variables de potencial motivador del puesto y formación, no así, al introducir el efecto de interacción entre el potencial motivador del puesto y la formación (modelo 1: $\Delta R^2=0.04$, $F=7,574$, $p<0.01$; modelo 2: $\Delta R^2=0.01$, $F=5.225$, $p<0.01$).

Contrastando específicamente la hipótesis segunda, los resultados para el rendimiento indican que existen diferencias significativas entre empresas dirigidas por un gerente con formación universitaria frente a las que son dirigidas por un gerente sin formación universitaria (modelo 1, $\beta=0.11$, $p<0.05$; modelo 2, $\beta=0.10$, $p<0.05$), al igual que también existen un efecto significativo del potencial motivador del puesto en el rendimiento (modelo 1, $\beta=0.14$, $p<0.05$; modelo 2, $\beta=0.11$, $p<0.05$).

Sin embargo, la interacción entre el potencial motivador del puesto y la formación del gerente no produce efectos significativos positivos en el rendimiento de la empresa (modelo 2, $\beta=0.11$, $p>0.1$), lo que nos lleva a rechazar la hipótesis 2.

5. Conclusiones

El propósito de este trabajo ha sido examinar la relación entre la formación del gerente y la motivación en el puesto de trabajo de los empleados en las pyme familiares, encontrando que el potencial motivador de los puestos en las pyme familiares con gerentes formados universitariamente es mayor que el de las pyme familiares con gerentes no formados universitariamente. Tales diferencias, aparecen en todas y cada una de las características que definen el puesto. Así, siguiendo el modelo de Hackman y Oldman (1976), encontramos diferencias entre ambos grupos de pyme en variedad de tareas, identidad de tareas, significación de tareas, autonomía y retroalimentación del puesto, estando definidas de forma más amplia en la pyme con gerentes formados universitariamente. En concreto, la autonomía y la retroalimentación son las que mayor peso y efectos directos tienen sobre el potencial motivador del puesto.

Estos hallazgos pueden servir para explicar por qué en la actualidad existen problemas de reclutamiento de personal cualificado en tales organizaciones, al resultar las pyme familiares menos atractivas para aquellos empleados más formados y con mayor potencial. A menudo estos trabajadores suelen rechazar las ofertas de trabajo en este tipo de empresas por el hecho de sentirse infravalorados por sus directivos, y al sentir que no existen posibilidades de promoción en ellas. Además de sentir que los gerentes en tales organizaciones, poseen un menor grado de formación que sus homólogos en otras empresas más profesionalizadas (Schulze et al., 2001), lo que conduce a la pérdida de motivación laboral por parte de los empleados.

Por otro lado, no se ha encontrado un efecto de mejora en el rendimiento de la empresa por la interacción entre el potencial motivador del puesto y la formación del gerente. Hallazgo sorprendente, que denota, que los gerentes formados, de pyme familiares, son incapaces de aprovechar el mayor potencial motivador de los puestos de los empleados para alcanzar un mayor rendimiento con sus pyme, en

comparación con el rendimiento alcanzado por los gerentes sin formación universitaria de pyme familiares.

Una explicación para este hallazgo, reside en la implicación de la familia en la empresa, y es que a pesar de que se forma universitariamente al gerente, no se le deja total libertad de actuación en el negocio. La mayor formación del gerente se ve contrarrestada por los valores, la cultura, la tradición, el poder y la experiencia de la familia. Esto es, lo que en pyme familiar se define como Familiness (Habbershon, Williams, y MacMillan, 2003; Chrisman, Chua y Steier, 2005), o recursos generados por la interacción de la familia en el negocio. Estos recursos, pueden tener efectos positivos al combinarse con otros recursos empresariales en el rendimiento de la empresa, y generar ventajas competitivas, o todo lo contrario, producir efectos negativos y desventajas competitivas en el negocio familiar (Hoelscher, 2002; Hoffman et al., 2006). Falta por tanto, que la mayor formación del gerente en la pyme familiar, sea mejor aprovechada al ser combinada con otros recursos de la empresa para generar ventajas competitivas, más cuando se combine con los recursos procedentes de la familia, para generar capital familiar, el recurso empresarial estratégicamente más importante para la pyme familiar (Hoffman et al., 2006).

En definitiva, se ha comprobado que la formación del gerente conduce a un mayor potencial motivador del puesto, que el potencial motivador del puesto conduce a un mayor rendimiento en la empresa, pero que las pyme familiares no saben combinar formación del gerente y potencial motivador del puesto para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

No obstante, como se ha visto, el estudio del potencial motivador del puesto es complejo y necesita ser tratado en futuras investigaciones, en las que es preciso, por un lado, introducir otras variables que pueden influir de manera significativa en las relaciones motivación laboral del empleado-formación – como las prácticas de formación en la empresa dirigidas a empleados, el grado de participación de la familia en las estructuras de poder del negocio, la experiencia familiar, la cultura organizativa,

entre otras- y, por otro lado, superar limitaciones como las que presenta el trabajo actual, derivadas fundamentalmente de que los datos y escalas no son ad-hoc, es decir, manejamos datos de corte transversal que están limitados por un espacio y momento temporal concreto. Por otro, las escalas son apreciaciones humanas, pero no son totalmente objetivas. Los datos son de la Región de Murcia y no sabemos con certeza si se puede extrapolar al resto de comunidades españolas y países. La escala de formación del gerente podría ser mejorada si se distinguen qué tipo de estudios universitarios posee el gerente, y en caso de no poseerlos, si se recoge si dispone o no de formación profesional. El valor de los datos se enriquecería mucho, si la recogida de información se realizará para otros directivos y empleados, diferentes al gerente, sean estos, familiares o no. Por último, es una limitación actual, la no inclusión de variables de control y moderadoras, tales como el tamaño, sector de actividad o edad de la empresa. Aunque, todos estos aspectos, podrán ser mejorados en un futuro próximo con nuevos trabajos, en esta línea.

6. Bibliografía

- Ahire, S. L. y Golhar, D. Y (1996). Quality Management in Large versus Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 1-11.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D. (1988). Structural Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Steps Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes en España. *Universia Business Review*, 8(3), 38-51.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. y Samag, B.A. (2008). The Relationship between Organizational Characteristics, Task Characteristics, Cultural Context and

- Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 13, 94-107.
- Astrachan, J. y Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bantel, K. y A, Jackson, S. E (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make the Difference? *Strategic Management Journal*, 10(2), 107-124.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. y Wriqth, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barney, J.B. y Arikan, A.M. (2001). The resource-based view: origins and implications en M.A. HITT, R.E. Freeman y J.S. Harrison, J.S. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell.
- Bentler, P.M. (1990). *Comparative fit indexes in structural models*. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P.M. (1995). *EQS structural equations program manual*. Encino, California: Multivariate Software.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, D. y García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm, *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Chou, C.P., Bentler, P.M. y Satorra, A. (1991). Scaled Test Statistic and Robust standard Errors for Non-normal Data in Covariance Structure Analysis, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44(2), 347-357.
- Davis. P. y Harverston, P. (2000). Internationalization and organizational growth: the impact of Internet Usage and Technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. y Thurik, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Business Management*, 44(3), 441-460.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Fernández, Z. y Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fernandez, Z. y Nieto, M.J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 39-50.
- Gallo, M., Ariño, A., Mánuez, I. y Cappuyns K. (2004). *La internacionalización a través de alianzas estratégicas en las empresas familiares*. Navarra: Universidad de Navarra, IESE.
- Galve, C. y Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Habbershon, T.G, Williams. M. y MacMillan. I.C (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Habbershon, T.G. y Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the

- strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J., Anderson, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*, Madrid: Prentice Hall.
- Hitt, M. Ireland, R. D., Camp, S. M. y Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hitt, M., Ireland, R. D., Camp, S. M. y Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. En Hitt, M., Ireland, R. D., Camp, S. M. y Sexton, D. L. *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hoelscher, M. L. (2002). *The relationship between family capital and family business performance: Collaboration and conflict as moderators*. Ph.D. Dissertation, Texas Tech University, Texas, EEUU.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 1(2), 135-145.
- Hu, L., Bentler, P.M. y Kano, Y. (1992). Can test Statics in covariance structure Analysis be Trusted?, *Psychological Bulletin*, 112(2), 351-362.
- Idaszak, J. R, y Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artefact, *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
- Kellermanns, F. W. (2005). Family Firm Resource Management: Commentary and Extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 313–319.
- Klein, S., Astrachan, J. y Smyrnios, K. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation and further implication for theory, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), pp. 321-339.
- Lerner. M. y Almor. T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and Performance of owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109-125.
- Mahoney, J. T. (1995). *The management of resources and the resource of management*. *Journal of Business Research*, 33(2), 91–101.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Malik, F. (2000). Job Design: Diseño del puesto de trabajo. *Revista Capital Humano*, 119(13). Madrid.
- Martin, G. y Staines. H. (1994). Managerial Competences in Small Firms, *The Journal of Management Development*, 12(7), .23-34.
- Monreal, J., Sánchez Marín, G., Meroño Cerdán, A. y Sabater Sánchez, R. (2009). *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Norburn, D. y Birley (1988). The Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 9(3), 225-237.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Priem. R. y Butler, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Reid. S. y Adams, J. (2001). Human Resource Management a Surrey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2009). Recursos críticos y estrategia en la pyme industrial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 846(1), 193-212.

- Rubio, A. (2004). *Factores explicativos del éxito competitivo en la PYME*, Tesis Doctoral, Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Satorra, A. y Bentler, P.M. (1991). *Goodness of fit test under IV estimation: Asymptotic robustness of a NT test statistic*. En Gutierrez, R. y M.J. Valderrama (Eds.), *Applied Stochastic Models and Data Analysis* (pp. 555-567). London: World Scientific.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. y Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12(2), 99-116.
- Shanker, M., y Astrachan, J. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Turner, P. y Lawrence. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard Business School.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- West, S.G., Finch, J.F. y Curran, P.J. (1995). *Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies*, in Hoyle, R.H (Eds), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*. California: Sage Publications.
- Wiersema M. F. y Bantel K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.

Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación

Importance of the concept of family business in research: the use of 'SABI' database for its classification

Alfonso A. Rojo Ramírez^{a,*} · Julio Diéguez Soto^b · Pilar López Delgado^c

^a*Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de Almería, 04120 (Spain)*

^b*Departamento de Finanzas y Contabilidad. Universidad de Málaga, 29071 (Spain)*

^c*Departamento de Estadística y Econometría. Universidad de Málaga, 29071 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 08-07-2010

Aceptado 18-02-2011

Palabras clave:

Empresa familiar

Bases de datos

SABI

Tipología de empresas

Códigos JEL:

M10, M14, M20, M21, M40

RESUMEN

Este trabajo tiene que ver con aspectos conceptuales de la empresa familiar (EF) y su impacto en la investigación. Su objetivo es servir de guía en el desarrollo de trabajos empíricos que pretenden disociar la EF de la empresa no familiar (EnF) mediante la utilización de bases de datos, particularmente contables y, más concretamente, en el caso español, con la base SABI.

En él se pone de manifiesto la importancia, en el ámbito empírico, de buscar un mecanismo que nos permita identificar la EF de forma eficiente, así como las dificultades existentes para ello con el uso de SABI. Trabajar con diferentes criterios de selección y el uso de apellidos nos permite proponer una tipología de EF.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 08 July 2010

Accepted 18 February 2011

Keywords:

Family business

Databases

SABI

Business typology

JEL codes:

M10, M14, M20, M21, M40

ABSTRACT

This paper deals with conceptual aspects of the family business (FB) and its impact on research. Its aim to give guidance on the development of empirical research dissociating FB and non family business (nFB) through the use of databases, particularly accounting data and, more specifically, in the Spanish case, the SABI database.

It highlights the importance, in the empirical field, to seek a mechanism that allows us to identify the FB efficiently, as well as the difficulties in using SABI database. Working with different selection criteria and the use of surnames allows us to propose a typology of FB.

* *Autor de contacto. Tel.: +34950246707.*

Correos electrónicos: arojo@ual.es, juliodieguetzoto@uma.es, dlp@uma.es

1. Introducción

Gran parte de la investigación sobre *empresa familiar* (EF) trata de comprobar si ésta se comporta de forma diferente a la *empresa no familiar* (EnF), tal como hacen los trabajos de Chrisman, Chua y Sharma, (2003); López-Gracia y Sánchez-Andújar, (2007); Villalonga y Amit, (2006); García de la Borbolla, et al. (2007) o Allouche et al, (2008), entre otros.

Aunque hoy parece superado el debate acerca de si la EF debe ser estudiada de forma diferenciada a la EnF (Basco, 2006), dado el importante desarrollo que esta materia ha alcanzado desde finales del pasado siglo, parece necesario profundizar en la definición de EF por el impacto que puede tener en el campo de la investigación.

No es fácil llegar a un acuerdo sobre este asunto, tal como se ha subrayado en el ámbito económico (Ariza; Molina y Ramírez, 2005) y el jurídico (Rodríguez, 2006). Lo cierto es que existe una falta de definición universalmente aceptada para la empresa familiar (Astrachan y Shanker, 2003: 218).

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el concepto de EF y, en particular, su impacto en la investigación empírica que se sustenta en bases de datos contables.

Para ello, el siguiente apartado aborda las diferentes perspectivas del concepto de EF y, en particular, el sustentado en aspectos cuantitativos. El apartado tercero plantea el concepto de EF en el ámbito empírico español.

El apartado cuarto trata de definir un concepto adecuado de empresa dentro de las posibilidades dadas por la base de datos de empresas SABI, estratificada por tamaño y sector, que permita diferenciar adecuadamente las EFs de las EnFs.

Por su parte, el apartado quinto establece un concepto operativo de EF que permite su discriminación de la EnF. El epígrafe sexto conecta el concepto teórico con el concepto operativo de EF. Por último, el apartado séptimo concluye.

2. La preocupación por el concepto de empresa familiar

Parece evidente que no resulta fácil definir la EF. Por ejemplo, en Europa se han identificado hasta 90 definiciones distintas (Mandl, 2008:20) que hacen hincapié en diferentes componentes, tales como la influencia sobre la propiedad y el control, la participación de la familia sobre la actividad empresarial y su gestión, la contribución de la empresa a la riqueza de los propietarios o consideraciones de tipo intergeneracional como es la transmisión de padres a hijos.

La falta de un consenso generalizado es un serio problema desde el punto de vista político, económico y social (Mandl, 2008:8), pues la falta de una definición admitida no permite adoptar medidas orientadas a influir en su comportamiento como tampoco avanzar en su conocimiento (Chrisman, Chua y Sharma, 2005:556).

A pesar de lo dificultoso que es poder delimitar EF y EnF (Tsang, 2002), se ha dedicado un importante esfuerzo (Handler, 1989:258; Sharma, 2004:4) en este sentido (por ejemplo¹: Litz, 1995; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003) aunque, como señalan Chrisman, Chua y Sharma (2005:557), se hace necesario diferenciar entre un concepto teórico, útil para crear teoría (*essence approach*), y otro concepto operativo, centrado en los componentes que se ven implicados a la hora de clasificar a una empresa como familiar o no, (*components-of-involvement approach*).

Sobre la primera de las aproximaciones, cuya relevancia subraya Basco (2006: 40), son numerosos los autores que señalan el interés de ir más allá de los elementos meramente cuantitativos si deseamos ofrecer una definición adecuada de EF (Chrisman, Chua y Litz, 2003; Chrisman; Chua y Sharma, 2003).

Astrachan y Shanker (2003:211-212) crean un rango de definiciones de posibles empresas familiares, en función del grado percibido de

¹ Más de 30 definiciones de diferentes autores se pueden encontrar en el trabajo de Ariza, Molina y Ramírez (2005).

implicación familiar en la empresa. Sin embargo, es evidente la dificultad de este acercamiento a la EF, por lo complejo que es apreciar el diferente grado de implicación de la familia en la empresa (Sharma, P 2004:4). Así, basado en el estudio de 217 artículos estos autores llegan a diferenciar tres líneas de actuación en este campo: a) aquella que utiliza un concepto multioperativo que permite establecer diferentes tipos de EF; b) aquella que desarrolla escalas con el objetivo de capturar la influencia de la familia en la empresa; c) aquella que se centra en establecer diferentes tipologías de EF.

La segunda de las aproximaciones es la que más preocupa desde el punto de vista de la investigación empírica, pues lo que interesa es una definición operativa que permita efectuar la separación entre EF y EnF, para así poder apreciar los elementos que diferencian a unas de las otras y avanzar en el conocimiento de las mismas.

En este sentido, parte de la literatura existente, por mor de conceptualizar teóricamente de manera correcta la EF, coincide en señalar (Comblé et Colot, 2006:91) que existen tres elementos que deben darse para clasificar una empresa como familiar:

1. El control del capital por la familia.
2. La participación activa de la familia en la gestión de la empresa.
3. La transmisión o la voluntad de transmitir la empresa a la generación siguiente.

Algunos autores utilizando este sistema multicriterio añaden componentes emocionales. Por ejemplo, proponen utilizar tres criterios básicos para identificar cuando una empresa es EF (Smith, 2007:11):

1. La percepción de EF por parte de los miembros de un grupo con parentesco emocional (*emotional kinship group*). Respondería a la siguiente pregunta: ¿Consideras que tu empresa es una EF?
2. Que la empresa esté gestionada por algún miembro de una unidad familiar. Respondería a la pregunta: ¿Consideras que la empresa es familiar porque los miembros de la familia son directores?

3. Cuando una familia posee más del 50% de las acciones de la empresa. Respondería a la pregunta: ¿Consideras que la empresa es familiar porque los propietarios detentan más del 50% del capital?

Sin embargo, y tal y como señalan Astrachan y Shanker (2003:213) *“las características utilizadas más a menudo para definir la empresa familiar son difíciles, sino imposibles, de recopilar”*.

Por ello, muchos autores tratan de hacer más operativa esta definición dejando exclusivamente factores cuantitativos en la misma (Allouche, et al, 2008:316; Anderson y Reeb, 2003; Villalonga y Amit, 2006; Chirico et al, 2007: Nota 3; Westhead y Cowling, 1999), limitándose a verificar la existencia de los criterios citados previamente.

Sobre la base de estos tres elementos, el European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) aprobó el 27 de mayo de 2008 una definición genérica que incluye los siguientes elementos y que ha hecho suya el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) con pequeñas variantes:

1. Que la familia pueda ejercer el control accionarial de la compañía, bien sea por poseer la mayoría de los votos, o por su posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.
2. Tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía (habitualmente el Consejo de Administración).
3. La participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel.

3. El concepto de empresa familiar y la investigación con empresas familiares en España

Tal como acabamos de señalar, una de las preocupaciones principales a la hora de abordar el trabajo empírico con EF, es definir adecuadamente el campo de estudio, la EF. En este sentido se hace necesario adoptar un concepto operativo, centrado en los componentes implicados a la hora de clasificar

la empresa como familiar o no (*components-of-involvement approach*) (Chrisman, Chua y Sharma, 2005).

La dificultad para incorporar factores no cuantitativos (Sharma, P. 2004) ha hecho que numerosas investigaciones se decanten por estudios sustentados en encuesta (por ejemplo: Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2004:303, Westhead y Howorth, 2006:306; Heck y Trent, 1999:212; García de la Borbolla et al, 2007:107; Westhead y Cowling, 1997:35; Smith, 2008:50), normalmente a través de un cuestionario dirigido al gerente-propietario de la empresa.

Este método tiene el inconveniente de que, salvo en las empresas pequeñas, las cuestiones de la encuesta no suelen ser contestadas por miembros de la familia, que son los que conocen su estructura última, sino por personal de la misma (secretarios,...) que no siempre están al corriente de tales aspectos.

Cuando no ha sido así, los investigadores han tomado sus datos de muestras sustentadas en bases de datos del mercado a las que han aplicado filtros basados en aspectos cuantitativos como los indicados en el apartado precedente (por ejemplo, para España: Monreal et al, 2009; García de la Borbolla, et al. 2007).

Como ejemplo paradigmático de la búsqueda de una definición operativa de EF podemos hacer referencia a Villalonga y Amit (2006:390) quienes consideran como tal aquella cuyo fundador o un miembro de la familia de sangre, o por matrimonio, es un miembro del equipo de dirección, miembro del consejo de administración, o el propietario de al menos el 5% del capital de la empresa, individualmente o como un grupo. Sin embargo, en su trabajo, combinando los anteriores requisitos, toman hasta 9 diferentes definiciones de EF para comprobar su efecto en el valor de la empresa.

Al igual que el trabajo anterior, la mayoría de los trabajos de investigación, utilizan datos de empresas cotizadas, lo que restringe en gran medida el número de elementos que manejan. Toman como referencia la información suministrada para las empresas que cotizan en los mercados de valores, como los de la CNMV (Santana y Cabrera, 2001:10), aquéllos de las

empresas del índice S&P 500 (Lee, 2009:104; Anderson y Reeb, 2003:1308), del Main Board of Bursa Malaysia (Noor y Ayoib, 2009:15) o de la Bolsa de Comercio de Santiago (Martínez, Stohr y Quiroga, 2007: 83). Algunos se inclinan por las empresas más grandes, como, por ejemplo, la lista publicada de forma anual por la revista Fortune: Fortune 500.

Cuando se desea trabajar con EF no cotizadas en España, nos encontramos que no existen muchas fuentes de información disponibles e, incluso, la tendencia a trasladar trabajos empíricos de otros países puede resultar en un fracaso, pues tal como señala Allouche et al, (2008:315), la definición de EF suele variar según el país donde nos situemos, ya que el concepto de familia varía en las diferentes culturas.

Además, las características de las bases de datos disponibles no son homogéneas entre países.

Normalmente, a nivel internacional se utilizan bases de datos como COMPUSTAT DATA (McConaughy et al, 1998:4; McConaughy et al, 2001:6) o WORLDSCOPE DATABASE (Allouche et al, 2008:320), mientras que en España se suele utilizar la Base de datos SABI (García de la Borbolla, et al. 2007 y 2006; López-Gracia, J. y Sánchez-Andújar, S. 2007) y hay que tener en cuenta que las particularidades de cada país requieren un estudio de las características de los datos utilizados antes de proceder a una traslación en el uso de la base de datos.

4. Definición de empresa a partir de la base de datos SABI y su clasificación en sectores

Gran parte de las investigaciones sobre EF precisan diferenciar entre EF y EnF, como ocurre en los trabajos sobre eficiencia, solvencia o valoración de mercado.

En estos casos, si se precisa utilizar datos a obtener de la base SABI nos encontramos con el problema básico de que ésta no diferencia entre uno y otro tipo de empresas.

Es dramático observar cómo los resultados pueden llegar a conclusiones muy distintas

según el concepto de EF elegido (Gestead y Cowling, 1998), máxime si la base de datos no se ha trabajado muy detenidamente.

Para poder identificar las EF dentro de SABI es necesario partir de un concepto adecuado de *empresa* que nos permita posteriormente poder comparar ambas tipologías y asegurarnos que las diferencias detectadas realmente obedecen a una diferencia real, y no a otros hechos que nada tienen que ver con el objeto de investigación.

La formación de una base de datos operativa para el estudio de la EF precisa de una estrategia de búsqueda que debería responder a los siguientes patrones:

1. Identificación de las empresas para las que existen datos disponibles, según el objeto de la investigación, durante todo el periodo considerado en la misma.
2. Selección de entre las anteriores, de aquéllas que estén activas, esto es, que no hayan comenzado un proceso concursal, ni hayan sido disueltas, absorbidas o extinguidas, o se encuentren inactivas.
3. Tratando de buscar EFs conviene despreciar aquellas formas jurídicas que no sean de tipo capitalista, por lo que hay que dejar fuera las cooperativas, las asociaciones y no definidas, por no encuadrarse dentro del ámbito familiar;
4. Por razones de actividad, y utilizando el CNAE 2009, generalmente se dejan fuera las empresas que, a nivel de dos dígitos, aparecen reflejadas en la tabla 1. Es decir, las empresas financieras (códigos 64, 65 y 66), ya que requieren un tratamiento diferenciado, y el resto porque sus datos contables suelen actuar como *outliers*, (por ejemplo, confederaciones de empresarios, organizaciones no lucrativas, o empresas municipales).

Así, bajo este criterio las empresas existentes en la base de datos SABI, a fecha 31 de diciembre de 2009, que podrían ser objeto de estudio serían de 525.447.

Tabla 1

Sectores suprimidos del concepto de empresa.

Código CNAE 2009	Descripción
64	Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones
65	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria
66	Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros
84	Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria
94	Actividades asociativas
97	Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico
98	Actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
99	Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Habitualmente se suelen evitar las empresas ‘micro’, entre otras circunstancias (Maseda et al, 2009): por tener una alta tasa de nacimientos y decesos; porque su grado de aportación al estudio suele estar muy limitado dado el peso económico de las mismas en el conjunto de la economía y porque su información tiende a ser muy poco precisa deteriorando la calidad de la información financiera del conjunto.

En el caso de que se optara por su exclusión se puede utilizar la recomendación de definición de tamaño empresarial de 2003/361/CE, de 6 de mayo de 2003, de la Comisión de las Comunidades Europeas. No obstante, la finalidad de la investigación puede aconsejar la inclusión de este tipo de empresas.

Por ejemplo, en un trabajo sobre PYMES familiares podría ser necesaria su inserción, aunque si el estudio exige la aplicación posterior de métodos estadísticos paramétricos podría dar lugar a una excesiva variabilidad de su análisis económico-financiero, lo que impediría el cumplimiento de las hipótesis de partida que exigen dichos métodos. En la tabla 3 se ve una simulación de ambos casos.

Algunos autores clasifican las empresas en estratos de tamaño, porque éste puede influir en los resultados de las variables objeto de medición (García de la Borbolla et al, 2007:112; McConaughy et al, 2001:6; Gardey et al,

2008:p47; Westhead y Cowling, 1997:32; Smith,2008:50; Allouche et al, 2008:319). La justificación de esta forma de trabajar descansa en que se considera que si no se estratifica por distinto tamaño existe el peligro de que se observen diferencias entre EFs y EnFs, que no obedecen realmente a su carácter familiar, sino a su mayor presencia en determinados estratos empresariales.

Al trabajar con estratos de tamaño en SABI se ha de conocer el número de empleados, el total activo y el importe neto de la cifra de ventas para cada empresa.

Como no existen dichos datos para todas las empresas SABI, hay una reducción en el número de empresas disponibles². A fecha 31 de diciembre de 2009 dicho número de empresas se reparte en diferentes tamaños según se explicita en la tabla 2.

Tabla 2

Empresas de la población por tamaño.

Tamaño	Número de empresas
Micro	295.175
Pequeña	93.690
Mediana	16.068
Grande	3.363
Total	408.296

Fuente: elaboración propia a partir de SABI

La tabla 3 muestra un ejemplo de estrategia de búsqueda a la hora de seleccionar la población objeto de estudio.

Los elementos de la población serían las empresas españolas cuya forma jurídica es una sociedad anónima, limitada, regular colectiva o comanditaria, para las que existen cuentas disponibles en todo el periodo 2002-2007, activas y que no son “microempresas”. Son un total de 408.296 empresas si se incluyen las microempresas y 113.121, si no se consideran.

Dyer, (2006:254); García de la Borbolla, et al, (2007:107); McConaughy et al, (2001:6); Gardey et al, (2008:47); Westhead y Cowling (1997:35); Smith, (2008:10); Allouche et al,

(2008:319) dividen la muestra por sectores. El porqué de esta forma de actuar está en que, al igual que ocurría con el tamaño de la empresa, se teme que las diferencias observadas entre EF y EnF no sean debidas a su idiosincrasia sino a la mayor abundancia de empresas familiares en un determinado sector.

Se puede dividir la población siguiendo la clasificación de la Contabilidad Nacional del INE que distingue 4 grandes sectores: agricultura, industria, construcción y servicios. SABI permite, entre otras, la clasificación por sectores según el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) ó según CNAE –en diferentes versiones: 1993, 2009,...-. Dado que a nivel internacional la clasificación del IAE no es un estándar, es preferible trabajar con la CNAE2009 que está coordinada con la europea³.

La CNAE2009 ofrece un nivel máximo de agregación de dos dígitos, lo que permite trabajar con un amplio número de sectores.

Sin embargo, investigar con un gran nivel de desagregación sectorial dificulta el análisis de datos posterior, por la falta de suficiente número de observaciones (empresas) para cada subsector. Por ello, finalmente, se opta por la CNAE-2009 a solo 4 sectores (Ver tabla 4).

El número de empresas por sector y tamaño que ofrece SABI para el ejemplo anteriormente comentado⁴ se muestra en la tabla 5.

³ La comparabilidad internacional de las estadísticas producidas según la CNAE-2009 está garantizada por el hecho de formar parte de un sistema integrado de clasificaciones económicas de actividades y productos. El CNAE2009 es la versión nacional de la NACE Rev.2 en el ámbito de la Unión Europea.

⁴ No son coincidentes la cifra total de empresas desagregadas por sector y tamaño (tabla 5) con el número de empresas resultantes de la estrategia de búsqueda (tabla 3). La diferencia obedece normalmente a que hay empresas clasificadas en más de un sector.

² El número total de empresas por tamaño resulta inferior al total calculado sin esa variable.

Tabla 3

Estrategia de búsqueda de la población de empresas.

Descripción	Detalles de búsqueda	Nº de empresas (con microempresas)	Nº de empresas (sin microempresas)
Años disponibles	Período 2002-2007	569.851	569.851
Estado	Activa	543.154	543.154
País	España	543.154	543.154
Forma jurídica	Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad Regular colectiva, sociedad Comanditaria	540.657	540.657
Actividad	Todos los códigos de CNAE 09 a excepción de 64, 65, 66, 84, 94, 97, 98 y 99	525.447	525.447
Número de empleados y total Activo o Importe neto de Cifra de Ventas	Ver tabla 2 y recomendación 2003/361/CE de la comisión de las Comunidades Europeas	408.296	113.121

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

Tabla 4

Agrupación de empresas por sectores.

Código	Título
	AGRICULTURA
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA
	INDUSTRIA
B	INDUSTRIAS EXTRACTIVAS
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
D	SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
E	SUMINISTRO DE AGUA, ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO, GESTIÓN DE RESIDUOS Y DESCONTAMINACIÓN
	CONSTRUCCIÓN
G	CONSTRUCCIÓN
	SERVICIOS
F	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHICULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
I	HOSTELERÍA
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS
N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES
P	EDUCACIÓN
Q	ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES
R	ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRETENIMIENTO
S	OTROS SERVICIOS
	FUERA DE ESTUDIO
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL OBLIGATORIA
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES Y COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES

Fuente: elaboración propia a partir de CNAE2009.

Tabla 5
Población de empresas desagregada por sector y tamaño.

	Agricultura	Industria	construcción	Servicios	Total
Pequeña	208	21814	23.654	49.728	95.404
Mediana	258	4391	3.373	8.765	16.787
Grande	42	949	450	2.063	3.504
Total	508	27154	27.477	60.556	115.695

Fuente: elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

5. A la búsqueda de la empresa familiar en SABI una historia en etapas

La utilización de SABI en los trabajos de investigación españoles sobre EF es habitual. Así, Santana y Cabrera (2001:10) la utilizan para determinar si alguna familia tienen más de un 10 % de propiedad y está representada en el Consejo de Administración para lo que utilizan la coincidencia de apellidos entre sus miembros.

Por su parte, Seijo y Menéndez (2007:4) utilizan SABI para identificar, clasificar y analizar la estructura de propiedad y gestión de cada empresa, de tal forma que se consideran familiares aquellas empresas en las que existe parentesco entre el accionariado/presidente y los administradores/directivos de la empresa, ya sea parentesco de descendencia directa (padre, madre, hijos), parentesco entre hermanos o parentesco indirecto (primos, sobrinos, tíos).

En igual sentido proceden Maseda et al (2009:39), que revisan la estructura del accionariado y su porcentaje en el capital, así como la composición del órgano de administración y de gestión de la base de datos de empresas previamente seleccionada.

A pesar de este recurso habitual a SABI, la revisión de los mismos pone de manifiesto dificultades operativas en la búsqueda de la EF que no quedan suficientemente explicitadas.

La búsqueda de un proceso homogéneo de tratamiento de los datos para la clasificación de las empresas entre EFs y EnFs requiere cumplir unas etapas que describimos a continuación.

5.1. Primera etapa: *accionista físico o familia*

Resulta lógico buscar criterios automáticos en SABI que nos permitan discriminar entre EFs

y EnFs. Lo primero es intentar obtener una población de empresas familiares tomando como variable de identificación el tanto por ciento de participación en manos de personas o familias, ya que este es uno de los factores cuantificables fácil de obtener.

SABI ofrece la posibilidad de búsqueda automática de datos a partir del comando "*accionista una o más personas físicas o familias*".

Aparentemente, dicho criterio permite discriminar las empresas por porcentaje de participación en manos de los accionistas personas físicas o familias. En teoría podemos conocer cuáles son las empresas cuyos accionistas –personas físicas o familias- poseen el 1, 10, 20,...por ciento de su capital social y, por tanto, decidir que son EFs aquellas en las que personas o familias poseen, por ejemplo, más del 50% de las acciones.

Si profundizamos en el significado del criterio advertimos que sólo funciona con '*accionistas inmediatos*', aquellos que directamente poseen esa participación, dejando fuera a todas las empresas que están en manos de personas físicas o familias de forma indirecta.

Lo que realmente interesa para calificar a una empresa como familiar es % de participación del propietario último⁵, sobre todo teniendo en cuenta que muchas familias ostentan el control y gestionan sus empresas a través de sociedades

⁵ Por ejemplo, Isidoro Álvarez tiene aproximadamente el 15% de "El Corte Inglés" y el "El Corte Inglés" tiene el 100% de varias filiales. Sin embargo, cuando aplicamos el criterio "*accionista una o más personas físicas o familias*" con un tanto por ciento del 10% a las empresas filiales mencionadas no aparece como accionista Isidoro Álvarez. Por lo tanto, estamos dejando fuera a empresas que realmente son familiares, pero que son participadas por sociedades interpuestas.

interpuestas, por motivos fiscales o de otra índole (Sacristán y Gómez, 2007:247-248).

Santana y Cabrera (2001:10) son conscientes de este problema y utilizan SABI para determinar la propiedad de las sociedades interpuestas con el objeto de definir al último propietario en la cadena de propiedad y para determinar la composición del consejo.

En definitiva, el criterio “*accionista una o más personas físicas o familias*” no satisface la búsqueda del propietario último, en orden a calificar una empresa como posible familiar o no. Por tanto, cualquier investigación basada en este criterio introduce sesgos importantes que se han de evitar.

5.2. Segunda etapa: la matriz global de SABI

Dada la incapacidad del criterio “*accionista una o más personas físicas o familias*” podemos utilizar el criterio “*matriz global*” de SABI que, supuestamente, es capaz de conseguir el accionista o propietario final de cada empresa.

Este criterio puede ser cruzado con el % de participación combinándolo con los *indicadores de independencia* que SABI suministra y a los que nos referimos en la tercera etapa.

Sin embargo, hay muchas empresas de cuyo carácter familiar nadie duda, pero para las que la base de datos no ofrece el nombre de la matriz global porque no conoce el tanto de participación del propietario final.

Se quedan así fuera demasiadas EFs para que un estudio empírico basado en él sea suficientemente fiable. Sirva como ejemplo el hecho de que para 577 de 900 empresas pequeñas del sector de la construcción tomadas aleatoriamente, SABI desconocía la matriz global y los accionistas inmediatos.

Numerosas empresas que administran su propiedad mediante sociedades patrimoniales no suelen publicar la información relativa al % de participación de sus accionistas.

Recordemos que el Plan General de Contabilidad de 1990 y el actual solicita

información sobre el capital poseído por otra empresa, directamente o por medio de sus filiales, cuando sea igual o superior al 10%, pero no de las personas físicas o familias que posean un determinado % en la empresa.

5.3. Tercera etapa: el indicador de independencia.

Visto que el criterio *matriz global* es también insuficiente para la búsqueda de la población de empresas familiares, se pueden filtrar las empresas atendiendo al criterio SABI ‘*indicador de independencia*’ (II).

SABI califica las empresas atendiendo a cuatro niveles o II: A, B, C y D. El II-A significa que la empresa no depende de otra, es independiente.

Una empresa con indicador B, C ó D es una empresa dependiente de la que, alguna empresa o persona –propietario último-, tiene más del 25% de sus acciones.

Atendiendo a esta variable, las empresas que tiene indicador B, C ó D y con una matriz global ‘*accionista persona física o familia*’ podrían conformar una primera aproximación a la población de empresas familiares.

Sin embargo, se advierte que la estrategia de considerar a toda empresa con un II-A como EnF es errónea.

El II-A sólo indica que ninguna participación final –en manos de una sola empresa o personas superior al 25%, pero existen casos en que la participación en manos de la familia (hermanos, hijos,...) es superior al 25%, aunque ninguno de los miembros individualmente considerados lleguen a tal porcentaje.

En definitiva, el II-A nos dice que: o bien se trata de EnF, o bien de EF con la propiedad bastante repartida (segunda o siguientes generaciones).

5.4. Cuarta Etapa: trabajo manual.

Parece claro que los indicadores SABI previamente analizados, que a priori parecían servirnos para detectar EFs automáticamente

(“accionista una o más personas físicas o familias”, “matriz global”, “indicador de independencia”), son insuficientes para una segura detección.

No asumir riesgo en la determinación de la población requiere proceder a una clasificación forzada o manual (“una a una” por sectores y tamaños) a partir de la población de empresas seleccionada.

Ya que no podemos utilizar los filtros automáticos SABI para identificar a una empresa como familiar, no hemos tenido otra opción que analizar en cada empresa los apellidos y otras características de los propietarios y de los órganos de decisión, como se verá en los párrafos posteriores.

Por ejemplo la empresa ACEDO HERMANOS S.L. es propiedad de Rafael Acedo Gorbacho y de Manuel Acedo Gorbacho, el CEO es Rafael Acedo Gorbacho y el Consejo de Administración está formado además de por las dos personas citadas anteriormente, por Concepción Acedo Olmedo y por Manuel Jesús Acedo Olmedo.

La coincidencia de apellidos entre los grupos de interés interno justificará la clasificación de la empresa entre las familiares.

Como hemos comentado y comprobado anteriormente, frecuentemente en SABI se desconoce tanto los accionistas inmediatos como los finales, por lo que no es posible clasificar las empresas atendiendo únicamente a la propiedad.

Un buen mecanismo para tratar de discernir cuando hablamos de una EF es analizar el grado de influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.

Para ello no queda otra opción que analizar el grado a presencia relevante en los órganos de gobierno y administración por parte de los miembros de la familia (habitualmente el Consejo de Administración) ó mediante la participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel (CEO).

Para ello podemos comparar los apellidos de todos los *grupos de interés internos* implicados en la gestión y dirección del negocio: accionistas inmediatos y finales, CEO y administradores de la empresa⁶, lo que requiere solicitar a SABI la siguiente información por empresa: forma jurídica, accionista matriz global, accionista inmediato, CEO –director ejecutivo- y administradores.

Estudios como los de Gómez-Mejía, Nuñez-Nickel y Gutiérrez (2001: 87) apoyan el interés de esta forma de proceder.

Este sistema ‘*empresa a empresa*’ o, como decíamos anteriormente, manual, es laborioso pero permite establecer un amplio número de categorías de EF y EnF, en función de cómo se combinan los datos anteriores. Sin embargo, una clasificación práctica y operativa obliga a:

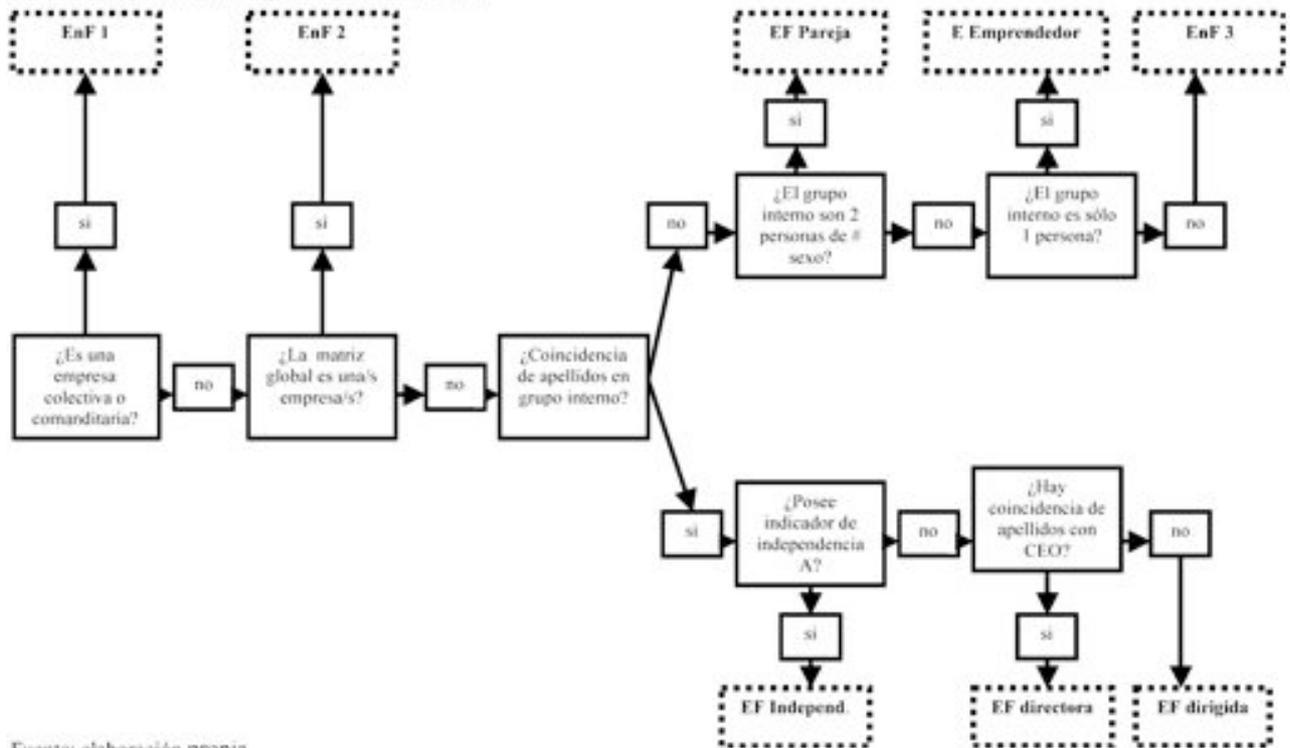
1. reducir el número de categorías para evitar que para algunas de estas tipologías no existan casos o su número sea muy reducido.
2. desechar aquellas empresas en las que no sea posible comprobar, con los datos disponibles, si cumplen o no la definición de EF.

En este sentido, se deben dejar fuera aquellas empresas cuyos accionistas o administradores sean a su vez empresas ó aquellas en las que no se pueda comprobar claramente que hay coincidencia de apellidos.

Una clasificación operativa de las empresas por sectores y tamaño, a partir de la información suministrada por SABI, dadas las dificultades operativas descritas en las etapas anteriores, se muestra en el gráfico 1.

⁶ En España resulta de gran capacidad explicativa el uso de los dos apellidos, frente a otros países dónde únicamente figura uno, ya que posibilita que hasta los apellidos más corrientes se conviertan en una coincidencia inusual si se combinan de dos en dos. Por ejemplo, quizás “Pérez” ó “López” por separado haya muchos, pero la probabilidad de ocurrencia disminuye drásticamente si se trata de encontrar “Pérez López”.

Gráfico 1
Definición operativa de empresa familiar en SABI.



Fuente: elaboración propia

Tipo 1. *Sociedades colectivas y comanditarias.* Se supone que las empresas que han elegido como forma jurídica la colectiva o comanditaria no tienen *vocación de continuidad*.

Tipo 2. *Hay matriz global –accionista final y ésta es una empresa/s.* Aquélla/s empresa/s cuyo accionista final o matriz global es otra empresa/s no es de naturaleza familiar. Se entiende que sólo podrán ser familiares aquéllas en las que los accionistas últimos son personas.

Tipo 3. *No hay coincidencia de apellidos entre los grupos de interés internos involucrados en la gestión y dirección de la empresa.* Si no hay coincidencia clara de apellidos en los grupos descritos como accionistas, CEO y administradores, no existen lazos familiares ni matrimoniales entre ellos, y por tanto, la empresa no es de carácter familiar.

Tipo 4. *EF independiente.* Hay coincidencia de apellidos entre los grupos de interés internos reseñados y el 'II' es "A" (II-A). Como el indicador "A" otorgado por SABI designa a aquellas empresas en las que ningún accionista

posee más del 25% del accionariado, se considera a este tipo como EF, en tanto existen lazos familiares no matrimoniales entre los grupos de interés internos señalados, pero la propiedad está muy repartida.

Tipo 5. *EF dirigida.* Hay coincidencia de apellidos entre accionistas y/o administradores, por lo que existen lazos familiares no matrimoniales entre los mismos, y esos apellidos no coinciden con los del CEO. En este apartado se clasifican las empresas familiares con dirección profesionalizada. Alguien externo a la familia dirige la sociedad.

Tipo 6. *EF directora.* Hay coincidencia de apellidos en accionistas y/o administradores, y esos apellidos coinciden con los del CEO. En este caso, la familia ha encargado a uno de sus miembros la dirección de la empresa.

Tipo 7. *Empresas pareja.* Muy similares a la anterior formalmente, pero en accionistas y/o administradores y/o CEO sólo hay 2 personas de distinto sexo y con diferentes apellidos, por lo que suponemos existen lazos familiares matrimoniales entre los mismos.

Tipo 8. *Empresas emprendedor*. Suele haber una sola persona que es todo (accionista, CEO y administrador), y no es criterio “A”; la matriz global es esa misma persona, y se ve que normalmente detenta un % mayor que el 50%. Recae en la misma persona la condición de accionista, administrador y CEO.

Volviendo a la clasificación propuesta y según los pasos indicados previamente, las empresas pueden quedar clasificadas como sigue:

1. Los tipos 1 a 3 son, con toda probabilidad, empresas no familiares;
2. Los tipos 4 a 7 son, con toda probabilidad, empresas familiares;
3. El tipo 8, sería el origen de toda empresa familiar, el emprendedor. Realmente no podemos considerarlo como empresa familiar, aunque hay estudios que así lo consideran (Astrachan y Schanker, 2003: 214), por ejemplo, en el caso de las granjas.

6. Hacia una conciliación de los conceptos de empresa familiar

Tal como se dijo en el apartado 2, existe cierta disociación entre el concepto teórico y el operativo de EF. La aplicación de una u otra definición da lugar a interpretaciones de la realidad muy diferentes, tal como ponen claramente de manifiesto (Astrachan y Schanker, 2003) en su estudio sobre el papel de la EF en la economía de EE. UU.

Este trabajo realiza un estudio del concepto de EF desde la perspectiva operativa, antes que teórica, a sabiendas de que la primera queda más limitada al plano de la investigación empírica, pero conscientes de la importancia que ello tiene para avanzar en el estudio de la EF.

La búsqueda de una definición operativa sustentada en SABI nos permite en el Camino descubrir una tipología de EF que puede resultar de interés para la investigación facilitando estudios en función del tipo de empresa que analizamos.

No obstante, esta definición operativa mantiene un vacío casi insalvable con el concepto teórico: la apreciación del deseo de

transmisión o el deseo de pertenencia, aspectos estos de naturaleza subjetiva e ideológica que resulta enormemente difícil de apreciar en la frialdad de los datos objetivos.

A nuestro juicio, el esfuerzo por clasificar una empresa como familiar o no, sobre la base de SABI, ayuda a una mejor interpretación de los datos resultantes de los trabajos de investigación, lo que constituye un importante paso, pero el aspecto relativo al sentimiento de pertenencia difícilmente puede ser aprehendido por medio de dicha base.

El acercamiento de las definiciones operativas y teóricas, al menos por el momento, sólo puede venir de la mano de la pregunta directa al interesado: 1) ¿consideras que tu empresa es familiar?; 2) ¿existe el deseo de transmitirla a las siguientes generaciones?, siendo esta segunda cuestión clave para las empresas catalogadas en este trabajo dentro del tipo 8.

El investigador habrá de decidir, en base al objetivo perseguido, hasta donde llegar, lo que probablemente le obligue, en algunas ocasiones, a dividir su investigación en etapas.

7. Conclusiones

Aunque existe cierto consenso en relación con el concepto de EF, al tratarse de un concepto multifactorial y multidisciplinar, no está exento de discusión su tratamiento. En el ámbito investigador resulta útil la diferencia entre un concepto teórico, orientado a crear teoría, y otro operativo, imprescindible para clasificar a una empresa como familiar o no.

No obstante, no resulta fácil conciliar uno y otro, debido a la existencia de componentes subjetivos como son el de pertenencia o el deseo de transmisión a las generaciones futuras, por lo que el tipo de investigación y el objetivo perseguido mostrarán al investigador el camino a seguir. En cualquier caso queda aquí una línea de trabajo abierta que es necesario explorar y profundizar.

La diferencia entre EF y EnF en España, en el ámbito operativo, suele hacerse con la base de datos SABI. Nuestro trabajo muestra que los

criterios de automatización de dicha base: “accionista una o más personas físicas o familias”, “matriz global” e “indicador de independencia”, resultan en gran medida infructuosos para tal discriminación, ya que no siempre se conoce quiénes son los accionistas finales de las empresas y, sin embargo, es muy habitual que las familias ostenten el control y gestionen sus empresas a través de sociedades interpuestas.

El uso de dos apellidos en España justifica la búsqueda del carácter familiar o no de las empresas a través de la comparación de apellidos de los accionistas, CEO y administradores de la empresa.

De esta forma la diferenciación entre EF y EnF, se puede sustentar, no sólo en función de quién posea las acciones, también en función de quien ejerza la influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo, a través de una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía (habitualmente el Consejo de Administración) ó mediante la participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel (CEO).

Finalmente, el sistema de búsqueda utilizado permite establecer una tipología de empresas familiares que puede resultar de interés para futuros trabajos de investigación.

En particular, la categoría tipo 8 es la más controvertida por dos motivos: 1) porque en ella se recoge a los emprendedores y empresas ‘personalistas’; 2) porque es en estos casos en los que es más necesario conocer la opinión del ‘empresario’ y más difícil llegar a él; 3) porque a menudo se le presta menor atención debido a su menor peso en el PIB.

Señalar que este trabajo abre un camino que pasa forzosamente por contrastar los resultados de su adopción en dos sentidos: a) realizando estudios empíricos sobre las muestras obtenidas y comparando con estudios previos no concluyentes; b) analizando hasta que punto los diferentes tipos de EF adoptan comportamientos distintos a la luz de las teorías existentes.

Bibliografía

- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., y Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.
- Anderson, R.C. y Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1329
- Ariza, J.A., Molina, H. y Ramírez, J. (2005). El concepto de empresa familiar. *XIII Congreso de AECA*. Oviedo. Septiembre.
- Astrachan, J.H. y Shanker, M.C. (2003). Family Businesses Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-216.
- Basco, J.T. (2006). La Investigación En La Empresa Familiar: Un Debate Sobre La Existencia De Un Campo Independiente. *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54.
- Chrisman, J.J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2005): Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237.
- 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(5), 555-575.
- Chrisman, J.J., Chua, J. H. y Litz, R. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4) 467
- Chua, J.H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19.
- Comblé, K. et Colot, O. (2006). L’entreprise Familiale: Concept Et Importance En Belgique. *Reflets Et Perspectives*. XLV(2), 91-108.

- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008). *Guía para La Pequeña y Mediana Empresa Familiar*. (6ª edición). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Dyer, W.G., Jr (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Gallo, M.A, Tápies, J. y Kappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 4(4), 303.
- Galve, C. y Salas, V. (1996). Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics (1986-1998)*, 17(6), 575.
- García de la Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M, Sánchez, G. y Suárez, A. (2007). Análisis Empírico de las Diferencias de Eficiencia entre las Empresas Familiares y las no Familiares. *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), 103-116.
- García de la Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M, Sánchez, G. y Suárez, A. (2006). *Factores de éxito de la Empresa Familiar. Estudio aplicado a la Empresa Andaluza*. Madrid: AECA
- Gómez-Mejía, L.R., Nuñez-Nickel, M. y Gutiérrez, Isabel (2001). The role of family ties in agency contracts. *The Academy of Management Journal*, 44 (1), 81-95.
- Habbershon, T.G., Williams, M. y MacMillan, I. C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451.
- Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Heck, R.K.Z. y Scannell, E. (1999). The Prevalence of Family Business from a Household Sample. *Family Business Review*, 3, 209-219.
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Litz, R.A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- López-Gracia, J. y Sánchez-Andújar, S. (2007). Financial Structure of the Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms. *Family Business Review*, 20(4), 269-287.
- McConaughy, D. L., Matthew, C.H. y Fialko, A.S. (1998). Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report. *European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General*, Vienna.
- Martinez, J., Stohr, B.S y Quiroga, B.F. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile, *Family Business Review*, 20(2). 83-94.
- Maseda, A., Iturralde, T. y Arosa, B. (2009): *Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia*. XXIII Congreso Nacional de AEDEM. Sevilla. Junio.
- Monreal, J., Sánchez, G., Meroño, A.L.S. y Sabater, R. (2009). *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*. Navarra: Ed. Aranzadi. Cívitas-Thomson Reuters.
- Rodríguez, I. (2006). *La empresa familiar en el ámbito del Derecho Mercantil*. Madrid: Ed. Edersa.
- Sacristán, M y Gómez, S. (2007). Family Ownership and Pyramids in the Spanish Market, *Family Business Review*, 20(3). 247-265.
- Sánchez, G., Larrán, M., García Borbolla, A. y Herrera, J. (2008). Influencia de la propiedad familiar sobre la eficiencia de las PYME: un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad. *Revista Internacional de la pequeña y la mediana empresa*, 1(2). 42-63.
- Santana, D. y Cabrera, K. (2001). Comportamiento y resultados de las empresas

cotizadas familiares versus no familiares. XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza.

Seijo, E y Menéndez, S. (2007). Eficiencia de las empresas familiares en España: Importancia de las estructuras de propiedad y control. Actas del XIX Congreso Anual de AEDEM y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. Vitoria-Gazteiz.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1). 1-36.

Smith, M. (2007). Real Managerial Differences between Family and Non-Family Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 278.

Villalonga, B. y Amit, R. (2006). How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.

Westhead, P. y Howorth, C. (2007). 'Types' of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*. 19(5), 405.

Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(1), 31.

Explorando las alianzas en la internacionalización de bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas

Exploring alliances in the internationalization of the family spanish, argentine and chilean wineries.

Guadalupe Fuentes Lombardo^{a,*} · Manuel Carlos Vallejo Martos^b · Rubén Fernández Ortiz^c

^a*Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología. Universidad de Jaén, 23071 (Spain)*

^{b, c}*Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja, 26004 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 2010-07-20

Aceptado 2011-02-22

Palabras clave:

Alianzas estratégicas

Internacionalización

Empresa familiar

Sector vitivinícola

Códigos JEL:

M16

RESUMEN

Atendiendo a los distintos modos de entrada de una empresa en un mercado extranjero, el uso o no de alianzas estratégicas se podría ver condicionado por el carácter familiar de la empresa. En el caso concreto de las empresas familiares, dichas alianzas presentan una serie de ventajas e inconvenientes derivadas del peculiar carácter de estas empresas. Los resultados de este estudio cualitativo muestran los motivos que llevan a las empresas familiares a realizar o no alianzas estratégicas en su proceso de internacionalización, así como los factores discriminantes que favorecen o dificultan su selección en empresas del sector vitivinícola español, argentino y chileno. El grado de control de la familia en el negocio influye sobre ambos aspectos.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 June 2010

Accepted 22 February 2011

Keywords:

Strategic Alliances

Internationalization

Family Firm

Wine Industry

JEL codes:

M16

ABSTRACT

When examining the different ways in which companies penetrate foreign markets, the decision about using or not strategic alliances may be conditioned by the characteristics of the company. In the specific case of family firms, such alliances offer a series of advantages and disadvantages due to the special characteristics of these companies. The results of this qualitative study show the reasons that prompt family businesses to establish or not strategic alliances in their internationalisation processes, as well as the discriminating factors that favour or hinder the selection of such strategies in the Spanish, Argentine and Chilean vinicultural companies. The degree of family control in the business influences both aspects.

* *Autor de contacto. Tel.: +34953212340.*

Correos electrónicos: gfuentes@ujaen.es, mvallejo@ujaen.es, ruben.fernandez@unirioja.es

1. Introducción, justificación y objetivos de investigación

Los investigadores no han sido ajenos al estudio de las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización empresarial. Sin embargo, hasta el momento, son escasos los trabajos que se centren en el análisis de los acuerdos de cooperación en la empresa familiar (Máñez, 2000; Niemelä, 2004; Roessl, 2005; Claver et al., 2007; Fuentes y Fernández, 2010) como modo de entrada a mercados internacionales.

Atendiendo a lo anterior, este trabajo de investigación trata de realizar una aportación a la literatura sobre alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de la empresa familiar, comparando empresas del sector vitivinícola español, argentino y chileno.

En primer lugar, dado el peculiar carácter de las empresas familiares, sus características pueden afectar a la estrategia de internacionalización, en general, y al establecimiento y desarrollo de acuerdos de cooperación con otras empresas, en particular. En segundo lugar, es necesario profundizar en si las posibles diferencias culturales existentes entre los tres países pueden contribuir a que los resultados de los objetivos de investigación planteados difieran en cada uno de ellos.

En el estudio empírico de este trabajo participan empresas del sector vitivinícola de España, Argentina y Chile. Silva y López de Ávila (2007) señalan que estos tres países se sitúan entre los seis primeros a nivel mundial atendiendo al volumen de litros exportados. En este sentido, Castillo y Rodríguez (2009) aluden al hecho de que el descenso del consumo de vino en el mercado interior (refiriéndose al caso de España) ha obligado a productores a buscar nuevas vías de comercialización para sus vinos tal como la exportación, es decir, uno de los modos de entrada que utilizan las empresas en el desarrollo de la estrategia de internacionalización.

Así, los objetivos de este trabajo son, primero, conocer cuáles son los motivos que llevan a la empresa familiar española a establecer o no alianzas estratégicas en su

proceso de internacionalización, en comparación con aquellas otras empresas familiares argentinas y chilenas y, segundo, investigar los factores que favorecen o dificultan el uso de alianzas estratégicas como modo de entrada en mercados exteriores. Analizar ambas cuestiones se justifica por tres razones que comentamos a continuación.

En primer lugar, trabajos de investigación previos (Fernández y Arranz, 1999; Holtbrügge, 2004) revelan que la formación de alianzas provee de distintos tipos de recursos y capacidades a los socios, que aumentan la probabilidad de éxito en el proceso de internacionalización e incluso la presentan como la mejor forma de iniciarlo.

En segundo lugar, entre los recursos de los que proveen las alianzas estratégicas, algunos autores (Varadarajam y Cunningham, 1995; Iyer, 2002; Glaister, 2004) señalan el acceso a recursos de tipo financiero, a determinada información, capacidades de gestión, tecnología y mercados. Todos ellos podrían estar menos presentes en la empresa familiar (Seijo y Menéndez, 2004; Fernández y Nieto, 2005).

Finalmente, las características que presentan estas empresas, fruto del solapamiento de dos sistemas distintos, familia y empresa (Sharma, 2008), podrían influir notablemente en el uso de alianzas estratégicas en su proceso de internacionalización y en el éxito alcanzado con las mismas.

Para alcanzar los objetivos propuestos en este estudio hacemos uso de la metodología cualitativa y de la técnica de investigación de la entrevista en profundidad. Ambas se consideran las más adecuadas cuando el investigador pretende profundizar en el porqué y el cómo de un determinado fenómeno social (Taylor y Bogdan, 1992); en nuestro caso, conocer las posibles motivaciones y los factores que favorecen o dificultan el uso de alianzas estratégicas en la expansión internacional de estas compañías.

El trabajo ha sido estructurado en cuatro apartados, incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo se realiza una revisión de la literatura que analiza las alianzas

estratégicas en el proceso de internacionalización de la empresa familiar. El tercero describe la metodología empleada y las fases de trabajo desarrolladas hasta alcanzar los resultados de investigación. Finalmente, el cuarto, está destinado a comentar las principales conclusiones que se desprenden del trabajo y a exponer las limitaciones del mismo.

2. Razones que justifican el uso de alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresas familiar

Las vías fundamentales de una empresa para acceder al mercado exterior son dos: exportación e inversión directa en el extranjero. Ambos modos de entrada podrán realizarse de manera individual o mediante el empleo de alianzas estratégicas (Fuentes y Fernández, 2010).

Para diversos autores (Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Varadarajam y Cunningham, 1995; Townsend, 2003) el uso de acuerdos de cooperación se justifica por alcanzar o mantener una ventaja competitiva, minimizar costes, proveer de recursos y capacidades a los socios, desarrollar nuevos productos, acceder a canales de distribución, acelerar el proceso de internacionalización, reducir y/o diversificar el riesgo de la empresa y por otras razones de mercado, sociales y políticas.

En el caso de que la empresa desarrolle un proceso de internacionalización empresarial, el uso de alianzas estratégicas se justificaría por razones similares. Así, principalmente, el uso de acuerdos de cooperación en la expansión internacional de la empresa se explica por compartir recursos entre las empresas socio para mejorar la posición competitiva de ambas en el mercado de destino, por compartir riesgos y minimizar los costes que supone desarrollar la estrategia internacional, así como, por adquirir más información y un mayor aprendizaje que pueden ser muy útiles para acelerar la expansión internacional de la empresa.

Entre los trabajos que han analizado las alianzas estratégicas en el proceso de internacionalización de las empresas familiares

(Swinth y Vinton, 1993; Gallo y Cappuyns, 1999; Simon y Hitt, 2003; Ariño, 2005; Claver et al., 2007; Fuentes y Fernández, 2010), Gallo et al. (2002) consideran el modo en el que el carácter de estas empresas influye en las distintas fases del proceso de formación y desarrollo de las alianzas. En concreto, estos autores se refieren a determinadas diferencias provenientes de las características culturales de la empresa familiar, de sus procesos de dirección, del ciclo generacional en el que se encuentre inmersa y el nivel de uso de mecanismos de control. Simon y Hitt (2003) señalan cómo la mayoría de empresas familiares no suelen disponer de determinados recursos que son necesarios para competir eficazmente. Por ello, deben desarrollar sus capacidades o acceder a esos recursos, destacando las alianzas estratégicas como una de las alternativas para su obtención por permitir el acceso al aprendizaje de nuevas capacidades.

Atendiendo a los distintos tipos de alianzas estratégicas, Swinth y Vinton (1993) analizan las joint ventures internacionales entre empresas familiares y no familiares y argumentan como la probabilidad de éxito de una joint venture internacional aumenta cuando los socios son empresas familiares. La causa de lo anterior es el hecho de compartir determinados objetivos y valores. Así, comparten una visión a largo plazo, sistemas de gestión basados en la confianza, compromiso y lealtad, al mismo tiempo que otorgan una mayor importancia a la posibilidad de realizar cambios culturales, animando a los miembros de la familia a viajar e intercambiar puestos de trabajo entre las empresas que forman la joint venture.

De la revisión de la literatura realizada se desprende que las alianzas estratégicas permiten a las empresas familiares mejorar su posición competitiva e incrementar sus recursos y capacidades para desarrollar la estrategia de internacionalización de una forma más rápida y con mayores garantías de éxito. En este sentido, pueden convertirse en una alternativa para garantizar beneficios a largo plazo, lo que supondría asegurar la continuidad del negocio en la siguiente generación familiar.

2.1. Influencia de las fortalezas y debilidades de la empresa familiar en la elección y formación de alianzas estratégicas

El conjunto de fortalezas que caracterizan a la empresa familiar (Ibrahim y Ellis, 1994; Kets de Vries, 1996; Poutziouris, 2001) presentan aspectos muy ventajosos para la formación y éxito de las alianzas. La flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que caracterizan a estas empresas, pueden afectar positivamente a la formación de alianzas (Gallo et al., 2002). Otra de sus fortalezas, las convicciones, valores y visión compartida (Tagiuri y Davis, 1996; Denison et al., 2004), podría favorecer la formación de alianzas estratégicas con otras empresas familiares que compartan su cultura organizativa (Swinth y Vinton, 1993). Además, la propiedad en manos de la familia (Kets de Vries, 1993; Ginebra, 1997), su orientación a largo plazo (Leach, 1993; Ibrahim y Ellis, 1994) y el mantenimiento de su identidad, pueden ser respetadas con la formación de estos acuerdos de cooperación (Terpstra y Simonin, 1993). Por último, los mayores niveles de compromiso y confianza que muestran estas empresas (Vallejo, 2008), caracterizadas por su fiabilidad y estabilidad y por asumir con facilidad compromisos relacionados con su orientación a largo plazo (Leach, 1993; Kets de Vries, 1996), las convierte en candidatas idóneas para la formación de alianzas.

Considerando sus debilidades (Tagiuri y Davis, 1996; Ginebra, 1997; Poutziouris, 2001), la literatura nos muestra que en muchas ocasiones los socios exigen a estas empresas que su sucesión esté bien planificada, que la formación y experiencia de sus empleados sea buena y que no existan discordias familiares que puedan interferir en las relaciones de cooperación (Ariño, 2005). En esta línea, la rigidez y lentitud de cambios organizacionales, que quizás impliquen ausencia de un sistema profesionalizado, podrían afectar negativamente a la formación de alianzas (Gallo et al., 2002). Además, la autonomía en la toma de decisiones (Poza, 1995; Donckels y Lambrecht, 1999) más bien podría ser un obstáculo en tanto que las alianzas estratégicas implican compartir la toma de decisiones en determinadas actividades

objeto del acuerdo. Finalmente, los problemas de financiación que muestran las empresas familiares (Friedman y Friedman, 1994; James, 1999) por no permitir, en ocasiones, la entrada de capital ajeno a la familia, podrían verse solventados con la creación de ciertos tipos de alianzas que no impliquen participación de capital del socio en la empresa familiar. A su vez, estas dificultades financieras pueden convertirse en el motivo que justifique el cierre de las alianzas, si en verdad la empresa desea llevar a cabo la estrategia de internacionalización y no dispone de recursos financieros suficientes para acometerla de manera individual (Glaister y Buckley; 1996; Glaister, 2004).

Finalmente, la falta de una clara definición estructural y el solapamiento de roles, o la falta de deseo de desvelar determinada información, podrían influir negativamente en la selección de estas empresas como socios en una alianza estratégica (Ariño, 2005).

Todos estos aspectos nos llevan a plantear los factores claves que se deberían considerar en la selección de alianzas estratégicas como modo de entrada en el proceso de internacionalización de la empresa familiar.

2.2. Identificación de factores claves

La revisión de la literatura sobre alianzas estratégicas en la empresa familiar y las peculiaridades que caracterizan a estas empresas nos llevan a plantear aquellos aspectos claves que podrían influir en la formación y desarrollo de acuerdos de cooperación en la estrategia internacional de estas compañías. Así, la elección de este modo de entrada podría verse condicionada por tres factores. Primero, que la alianza implique la participación o no de la empresa socio, en el capital de la empresa familiar; segundo, que la empresa socio tenga o no carácter familiar y; finalmente, que la empresa presente o no algunas de las debilidades que caracterizan a la empresa familiar.

En primer lugar, las empresas familiares podrían rechazar realizar un acuerdo de cooperación que implicase participación en su

capital, ya que ello supondría ceder parte del control e incluso poner en peligro el propio carácter familiar y la identidad del negocio. No obstante, cabe la posibilidad de que las empresas familiares participen en el capital social de las empresas del país de destino o de una nueva que se cree. Así, estas compañías podrían encontrar en esta alianza la ayuda financiera para desarrollar su estrategia de internacionalización.

En segundo lugar, si la empresa socio fuese un negocio no familiar, ambas podrían beneficiarse de los recursos tangibles e intangibles que las caracterizan. Así, la empresa no familiar podría obtener los recursos intangibles (*know how*, experiencia e imagen, etc.) que constituyen fortalezas de las empresas de carácter familiar (Leach, 1993; Ginebra, 1997), y éstas, a su vez podrían obtener los recursos financieros y tecnológicos que podrían estar presentes, en mayor medida, en empresas no familiares (Chandler, 1990).

Sin embargo, la mayoría de las alianzas estratégicas realizadas por empresas familiares suelen ser con otras empresas de su mismo carácter. Una explicación a este hecho puede encontrarse en la cultura de este tipo de empresas (Máñez, 2000; Roessl, 2005), pues existen valores, compromisos e incluso objetivos y estrategias compartidas que permiten favorecer tanto la formación como el buen desarrollo de las alianzas.

Finalmente, cuando una empresa familiar presenta debilidades derivadas de su peculiar carácter, difícilmente podrá formar alianzas estratégicas en su expansión internacional con otras empresas, pues estas últimas podrían no considerarlas como el socio más adecuado.

Nos referimos a un relevo generacional del negocio no planificado, distintas formas de nepotismo que pueden dificultar la entrada de directivos externos profesionales, discordias familiares que afecten al buen desarrollo del negocio, falta de una estructura organizativa clara y el secretismo motivado por el no deseo de desvelar información de la empresa a terceros ajenos a la familia.

3. Metodología de la investigación

3.1. Selección de empresas objeto de estudio

Dentro de la fase de diseño del trabajo resulta de vital importancia la selección de la muestra de empresas que participan en el estudio. En relación a este aspecto, se han elegido empresas familiares pertenecientes al sector vitivinícola español, argentino y chileno que estuviesen desarrollando una estrategia internacional. El sector seleccionado es el vitivinícola, pues España ocupa el segundo puesto a nivel mundial¹, después de Italia, atendiendo al volumen de litros exportados, y el tercer puesto atendiendo al valor de sus ventas en el exterior (Suárez-Ortega, 2003). En el caso de Argentina y Chile (que juntos se sitúan como quintos exportadores a nivel mundial por el volumen de litros exportados²), estos países están dentro de los denominados como países del *Nuevo Mundo* cuyos productos son fuertes competidores de los vinos de nuestro país a nivel internacional y, de ahí, la importancia de realizar estudios comparativos entre los tres países. En el caso de España, utilizamos para discriminar a las compañías que participan en este estudio la base de datos empresariales SABI, en el caso de las bodegas argentinas, esta discriminación fue realizada por directivos de la Fundación ProMendoza y en Chile, nos apoyamos de la información suministrada por el personal y directivos de La Dirección de Promoción de Exportaciones –ProChile–.

En el estudio empírico han participado un total de 75 empresas (36 bodegas españolas, 23 bodegas argentinas y 16 bodegas chilenas), en las cuales se han realizado 93 entrevistas, en su conjunto, a directivos y miembros del Consejo de Administración, familiares y no familiares, relacionados con la actividad internacional de la empresa. Estas entrevistas fueron realizadas durante el periodo de tiempo comprendido entre enero y abril de 2007, en el caso de España, entre septiembre y diciembre de 2008, en el

¹ Según los datos de 2009 publicados por la Organización Internacional de la Viña y del Vino (OIV).

² Según los datos de 2009 publicados por la Organización Internacional de la Viña y del Vino (OIV).

caso de Argentina y, finalmente, entre mayo y septiembre de 2009, en el caso de Chile. El número de entrevistas realizadas en cada país vino determinado a partir de la saturación de la información recogida en las entrevistas.

3.2. *Recogida de información*

La información utilizada para realizar el estudio empírico ha provenido de dos fuentes, fichas de empresas y discursos contenidos en las entrevistas. La ficha de cada empresa se elaboró con información secundaria que provenía de distintas bases de datos empresariales, publicaciones periódicas del sector, páginas web de las empresas, etc. Esta información se relacionaba con el carácter familiar o no de la compañía, con el desarrollo o no de una estrategia internacional, con la elección o no de alianzas estratégicas como modo de entrada a los mercados extranjeros, además de con otros aspectos relacionados con los modos de entrada a los mercados exteriores o el tamaño de la compañía. De otro lado, las cuestiones planteadas durante las entrevistas se relacionaban con las motivaciones para establecer o no alianzas estratégicas y los factores que habían favorecido o dificultado la elección o no de este modo de entrada. En este sentido, debemos señalar que estas cuestiones fueron depuradas tras la realización de cuatro entrevistas piloto, quedando definitivamente como siguen:

1. Motivaciones para usar acuerdos de cooperación en el desarrollo de su proceso de internacionalización, en lugar de realizarlo de manera individual.
2. Razones que ayudaron a poder establecer acuerdos de cooperación.
3. Razones que dificultaron en principio el establecimiento de acuerdos de cooperación.
4. Influencia del carácter familiar de su empresa en el establecimiento de los acuerdos de cooperación y en el éxito alcanzado con los mismos.

Todas las entrevistas fueron realizadas por los autores de este trabajo. Durante la realización de las mismas se optó por su

grabación con el objetivo de realizar su posterior transcripción y, de este modo, disponer de toda la información necesaria para realizar el análisis de los discursos sin que el entrevistador perdiese posibles detalles de la conversación.

3.3. *Análisis de la información*

La principal fuente de información utilizada en el estudio empírico de este trabajo es aquella que proviene de los discursos de las entrevistas realizadas. Para el análisis e interpretación de los discursos nos hemos basado fundamentalmente en los trabajos realizados por numerosos autores (Taylor y Bodgan, 1992; Verón, 1996 y Alonso, 1998) sobre el *Análisis sociológico de los discursos*. Así, Alonso (1998) señala que en el análisis de los discursos se trata de realizar la reconstrucción del sentido de los discursos en su situación de enunciación, encontrando un modelo de representación y comprensión del texto concreto en su contexto social y en la historicidad de sus planteamientos, desde la reconstrucción de los intereses de los actores que están implicados en el discurso.

De este modo, la preparación de nuestro análisis comenzó por una transcripción literal de las entrevistas y una lectura (escucha) varias veces repetida de todas las entrevistas realizadas. Tras esta fase, se inició una reconstrucción personal de la información contenida en las mismas, en la que establecimos las relaciones entre las distintas categorías que son objeto de nuestro interés, en relación a los objetivos de investigación planteados en este trabajo. Una vez analizada la información por los autores, los resultados obtenidos se triangularon con los alcanzados por otros investigadores a los que se les proporcionaron los discursos de las entrevistas realizadas.

4. **Resultados de investigación**

4.1. *Motivaciones para usar o no alianzas estratégicas en el desarrollo del proceso de internacionalización*

En primer lugar, vamos a referirnos a aquellas empresas que han optado por desarrollar de manera individual su estrategia de internacionalización y que han sido más frecuentes en el caso español que en los casos de Argentina y Chile. De este modo, los argumentos que los directivos y propietarios de estas empresas nos dan para no desarrollar acuerdos de cooperación y la influencia que sobre lo anterior tiene el carácter familiar o no de la empresa, son:

- Prefieren conservar su autonomía y el control total de la toma de decisiones. En este sentido, las alianzas estratégicas que han podido realizar implicaban que los posibles socios participaran en el capital de la compañía y han sido rechazadas rotundamente por parte de sus propietarios, que anteponen una propiedad del negocio completamente familiar a los posibles beneficios que podrían obtenerse de estos acuerdos.

- Consideran favorable no abordar proyectos en la actualidad si no tienen los recursos suficientes y esperar a un futuro en el que estos recursos se hayan generado en la propia empresa, gracias a la autofinanciación de la compañía, antes que cooperar, sobre todo si esta cooperación implica ceder parte de la propiedad y control a la empresa socio.

- Los directivos familiares consideran que les beneficia realizar de manera individual y directa la venta de sus productos en el extranjero porque les es más rentable (no tienen que pagar comisiones a intermediarios). Además, ellos creen que son capaces de defender sus productos en el exterior de una manera más favorable y directa, pues impregnan a los clientes de una calidad e imagen de sus productos y empresa, que difícilmente podrían hacerlo terceros ajenos a la compañía.

- En el caso de que los acuerdos se hayan intentado plantear con otras empresas del sector y de la misma zona geográfica, han surgido numerosos conflictos y no se han obtenido buenos resultados por la competencia de los productos.

- Muestran una actitud reacia a establecer acuerdos de cooperación con otras compañías.

En muchas ocasiones esta mentalidad cerrada para formar alianzas es consecuencia del orgullo que los dueños sienten por su empresa que les lleva a querer comercializar sus productos y sus marcas para ser reconocidos en el mercado con una cierta exclusividad, pese a que directivos no familiares de la empresa no estén de acuerdo con esta filosofía.

- Consideran difícil encontrar una posible empresa socio cuya filosofía, intereses y objetivos sean compatibles con los de su propia compañía.

- En ocasiones, miembros de una misma familia deciden separarse y no cooperar entre ellos, pese a las ventajas, que son conscientes, que le podría ofrecer la cooperación en costes, volúmenes, etc. Las razones argumentadas han sido la timidez o el miedo a que ello pueda suponer conflictos dentro de la familia.

- Dentro de este apartado debemos destacar que mientras que las bodegas familiares españolas señalaban como otro motivo para desarrollar su internacionalización de manera individual el no estar dispuestos a cooperar con otras empresas porque ello implicaría desvelar información que los propietarios consideran relevante y confidencial de su familia y de su negocio, este argumento no se ha reflejado en los resultados obtenidos para las empresas argentinas ni chilenas.

En segundo lugar, los directivos de las empresas que sí han optado por el uso de alianzas estratégicas para el desarrollo de su estrategia de internacionalización, la mayoría de bodegas argentinas y chilenas, nos han argumentado las siguientes motivaciones para desarrollarlas:

- La necesidad de ampliar la oferta con los productos de otras empresas distribuidoras, siempre y cuando estos resulten ser complementarios e incluso impliquen la obtención de sinergias en costes de marketing, comercialización y distribución.

- La mayor información y la mejora en la toma de decisiones que se puede producir cuando se tengan distintos puntos de vista que pueden favorecer los resultados de la empresa.

- En ocasiones, la formación de alianzas con otras empresas del mercado de destino es ineludible cuando se desea entrar en un determinado país, pues lo exigen las propias reglamentaciones o, aunque no sea así, directivos argentinos y chilenos consideran que el llegar a establecer una alianza con una bodega española, por ejemplo, podría ser la puerta de entrada y ayudarles enormemente a alcanzar un mercado más amplio tal y como es el caso de Europa.

- Algunas empresas desarrollan acuerdos con otras compañías de la zona para repartir los costes que supone la venta en el mercado exterior de sus productos. Aún así, debemos considerar que estos acuerdos y los socios que los forman son organizados por los propios importadores. Se trata de empresas cuyo volumen de ventas en el extranjero resulta ser tan pequeño que no les sería rentable despachar sus productos de manera individual.

A diferencia de las bodegas españolas y argentinas, en las chilenas se han observado una mayor cantidad de acuerdos de cooperación realizados con proveedores de distinta nacionalidad. Una de las razones que explican estos acuerdos de cooperación internacionales se relaciona con la escasez de empresas chilenas proveedoras del sector vitivinícola (maquinaria, envases de distintos materiales, corcho, etc.).

En relación al uso de otros acuerdos de cooperación (con distribuidores y/o competidores) los motivos dados por los directivos de bodegas chilenas suelen ser coincidentes a los de las bodegas españolas y argentinas, aumentar la cuota de mercado por compartir recursos, por ejemplo por ampliar la cartera de productos que se ofrece a clientes internacionales, o adquirir un mayor conocimiento e información sobre los mercados a los cuales se dirigen.

4.2. Razones que favorecen el establecimiento de acuerdos de cooperación

De otro lado, los resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas nos muestran que las razones que han favorecido el establecimiento de estos acuerdos han sido:

- Compartir recursos con otras empresas, cediendo el saber hacer de la compañía, la elaboración de sus productos, recursos tecnológicos, servicios de marketing y de comercialización, y adquiriendo el saber hacer de un socio local del país de destino o los recursos financieros para poder desarrollar nuevos proyectos de manera conjunta, así como acceder a los productos elaborados por otras empresas para aumentar la gama de productos de la compañía.

- La incorporación de nuevas generaciones al negocio con una visión y actitudes menos conservadoras y más arriesgadas a las de la generación anterior. La mayor antigüedad y tradición de las bodegas españolas hace que las personas en las que recae la toma de decisiones muestren una mayor reticencia a la cesión de control que supone el establecimiento de una alianza estratégica, si las comparamos con las bodegas chilenas y argentinas cuyos propietarios, desde el preciso instante de su fundación, muestran actitudes más parecidas a empresas *born globals*. Sin embargo, estas diferencias en la disposición a ceder parte del control que supone una alianza estratégica entre bodegas españolas por un lado y argentinas y chilenas por otro, tiende a disminuir a medida que las nuevas generaciones familiares se ponen al frente de las bodegas españolas.

- La existencia de relaciones personales de amistad, profesionales y comerciales con otras empresas a lo largo del tiempo. En este sentido, las alianzas que establecen estas empresas surgen con otras empresas familiares, en la mayoría de los casos, o con empresas que pese a no ser familiares tienen entre sus directivos personas de total confianza y con las que también se han mantenido con anterioridad relaciones personales. En las compañías chilenas, que dada su localización geográfica y el tamaño de su mercado doméstico, se han visto más “obligadas” a competir de manera internacional desde su creación, estas relaciones eran más frecuentes.

- La existencia de objetivos y estrategias similares y compartidas con la empresa socio en los mercados en los que se desean introducir, así como, de una comunicación fluida e

información precisa de los objetivos e intereses de cada socio en relación al acuerdo, tanto en el inicio como durante el desarrollo del mismo. Esta razón es más frecuente en los casos en los que la empresa socio es también una empresa familiar.

- La similitud de tamaño de las empresas que pretenden cooperar y de sus estructuras organizativas. Así, en el caso de las bodegas chilenas y argentinas se buscan distribuidores extranjeros que no cuenten en su cartera de productos con otros vinos de estos países, requisito de exclusividad menos señalado por los directivos de bodegas españolas.

Para el caso concreto de bodegas argentinas y chilenas, además de las razones que favorecen el uso de alianzas estratégicas señaladas anteriormente, también se observaron las siguientes:

- La posibilidad de compartir con distribuidores internacionales los gastos de marketing en los países de destino.

- El perfil del importador, pues la mayoría de las bodegas argentinas y chilenas consideran positivo que el distribuidor sea una empresa familiar que no tenga gran tamaño y que no se encuentre especializado en un tipo concreto de vino (precio bajo o precio alto), sino que posea una amplia variedad de productos dentro de su cartera.

- Las relaciones con otros agentes del sector, la asistencia a diversos actos (jornadas, congresos, etc.), los desplazamientos a los mercados en los que están presentes, e incluso a otros en los que desean entrar, son algunos más de los aspectos que favorecen la formación de acuerdos de cooperación con otras compañías, sobre todo en cuestiones relacionadas con la comercialización y distribución de sus productos.

Sólo en el caso de bodegas chilenas se añadió otro aspecto favorecedor de la formación de alianzas además de los señalados anteriormente. Así, para los directivos de estas compañías, favorece la realización de acuerdos de cooperación que las bodegas se encuentren situadas en distintos valles y elaboren vinos de distintas variedades (cepas) cuya filosofía del

negocio, la imagen del producto y la estrategia empresarial sea similar.

4.3. Razones que dificultan el establecimiento de acuerdos de cooperación

Finalmente, los directivos de las bodegas de los tres países señalaron como aspectos que dificultaron la formación de alianzas estratégicas con otras empresas los siguientes:

- Los objetivos e intereses que cada uno de los socios persigue con la formación de la alianza no son compatibles, así como tampoco lo son las estructuras organizativas de ambas empresas. Esto suele ocurrir en mayor medida cuando la posible empresa socio no tiene carácter familiar.

- El intento de establecer acuerdos con otras empresas cuyos productos son competidores.

- La dificultad de encontrar una posible empresa socio en la que poder confiar, cuya filosofía e intereses no sean contradictorios con los de la compañía que, además, sea el socio más adecuado en el país que la bodega desea entrar y que se pueda llegar con él a un acuerdo en todos los aspectos que se deben considerar cuando se está negociando una alianza.

Uno de los factores que para las empresas familiares españolas dificultaba la formación de alianzas estratégicas era que el accionariado estuviese muy diluido, ya que para llegar a cualquier acuerdo, tal como podía ser establecer una alianza estratégica con otra empresa, se requería que un gran número de propietarios lo considerase conveniente. En el caso de las bodegas argentinas y chilenas este argumento no se ha observado debido, quizás, a la mayor concentración de capital que existe en estas compañías.

La mayoría de los directivos entrevistados consideran que difícilmente se pueden crear acuerdos de cooperación que impliquen el reparto de la propiedad de la empresa o compartir la toma de decisiones con terceros ajenos a la compañía porque ello implicaría una pérdida de identidad del negocio. Así, tan solo se han observado tres joint venture entre las empresas que han participado en el estudio y

que fue necesario realizar para entrar en el mercado de EE.UU. por una bodega argentina y por dos españolas, sin embargo, encontramos una mayor disposición de los directivos argentinos y chilenos a establecer este tipo de alianzas que en el caso de los directivos españoles.

Aunque muchas bodegas chilenas consideran beneficiosa la realización de acuerdos de cooperación, una de las razones expuestas para no desarrollarlos fue no haber recibido ninguna oferta atractiva de cooperación con otra u otras empresas del sector. En este sentido, existe una clara diferencia con las bodegas españolas que sí recibían numerosas ofertas y con las bodegas argentinas, aunque estas últimas en menor cantidad que las anteriores.

En el caso de las bodegas chilenas, otro argumento esgrimido como dificultad para la formación de alianzas estratégicas fue la consideración poca ventajosa del logro de mayores economías de escala cuando la compañía disfruta de niveles de producción por encima de su umbral de rentabilidad, si para ello era necesario cooperar con otras empresas competidoras, dados los posibles inconvenientes que el acuerdo podría conllevar, esto es, conflicto de intereses o filosofías distintas de negocio. Así, en la mayoría de los casos la rentabilidad y la obtención de beneficios no han sido los objetivos prioritarios que han señalado los directivos familiares entrevistados puesto que, en ocasiones, lo que se persigue es alcanzar el status social que da la condición de ser “propietario y/o directivo de una bodega”.

5. Conclusiones generales

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación muestran cómo el carácter familiar de las empresas del sector vitivinícola parece influir en el establecimiento de acuerdos de cooperación y éxito alcanzado con los mismos, en el desarrollo de la estrategia de internacionalización.

Así, en primer lugar, los propietarios de las bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas no están dispuestos a realizar acuerdos de cooperación que impliquen la cesión de parte

de la propiedad de la empresa a terceros ajenos a la familia, en la mayoría de los casos, por la posible pérdida de control en la toma de decisiones del negocio que podría conllevar esta decisión.

Sin embargo, existe una mayor posibilidad, a partir de la actitud no totalmente reacia de los directivos argentinos y chilenos, de poder realizar estos acuerdos. La explicación a lo anterior puede encontrarse en la menor disponibilidad de recursos financieros e intangibles (tecnológicos, organizativos, relacionales y humanos) con los que cuentan las bodegas argentinas y chilenas frente a las españolas.

En segundo lugar, cuando el acuerdo no implica cesión de la propiedad a un tercero, los socios que se buscan son preferentemente aquellos que tengan un tamaño empresarial similar y objetivos, intereses, cultura, etc., parecidos a los de la compañía. Lo anterior suele ocurrir con mayor frecuencia cuando el posible socio es otra empresa familiar. Este resultado ha sido similar en los tres países, si bien, directivos argentinos y chilenos estarían dispuestos a realizar alianzas estratégicas con empresas que no posean todas las características anteriores en mayor medida que las empresas españolas.

En tercer lugar, un factor importante tiene que ver con las relaciones mantenidas anteriormente con otros agentes relacionados con el sector, pues ayudan a los directivos de estas compañías a formar acuerdos de cooperación.

Así, estas bodegas familiares buscan socios que les generen confianza, que conozcan por relaciones profesionales realizadas previamente y que gocen de un reconocido prestigio en el mercado nacional y/o internacional, conseguido por su imagen de seriedad (relacionada con el apellido de una familia). Si bien, son las empresas españolas las que dentro del sector y a nivel internacional pueden gozar de una mayor dotación de recursos relacionales, las empresas argentinas muestran mayor interés por crear y fomentar estas relaciones, incluso en mayor medida que las bodegas chilenas.

Finalmente, la mayor concentración de la propiedad y dirección en las bodegas chilenas y argentinas, en comparación con las españolas, implica que la toma de decisiones relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con terceros sea más rápida y sencilla (en un sentido o en otro) que en las bodegas españolas, donde la mayor dispersión de la propiedad y dirección hace más difícil la adopción de cualquier tipo de acuerdo en general y, aún más, cuando se trata de estudiar la posible formación de una alianza estratégica con otra u otras empresas para desarrollar la estrategia internacional.

A modo de síntesis, este estudio expone similitudes en relación a los objetivos estudiados entre las bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas, pero al mismo tiempo también refleja determinadas diferencias que se explican por las distintas culturas geográficas, la diferencia en dotación de recursos y la tradición y antigüedad que cada uno de los tres países posee en el sector.

Pese a la importancia de los resultados obtenidos en este trabajo y su contribución al estudio de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas familiares dada la escasez de literatura existente, en relación a los objetivos de investigación analizados, los mismos no pueden ser generalizados a otros países ni a otros sectores pues se necesitaría de un estudio empírico de carácter cuantitativo para poder llegar a la generalización de los mismos. Otra limitación que presenta este estudio es el haber realizado las entrevistas en distintos periodos de tiempo para cada uno de los países, de modo que la coyuntura económica de cada país, en cada momento del tiempo también ha podido influir en los resultados alcanzados.

Bibliografía

Alonso, L.E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.

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.

Castillo, J.S. y Rodríguez, M. (2009). Determinantes de la evolución del mercado del vino en España. *Distribución y Consumo*, Noviembre-Diciembre, 70-89.

Chandler, A. (1990). *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass: Harvard/Belknap.

Claver, E.; Rienda, L. y Quer, D. (2007). Incide el carácter familiar en el compromiso internacional de las empresas españolas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13. 13-32.

Contractor, F.J. y Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. En F.J. Contractor y P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business* (pp. 1-28). Toronto: Lexington, MA.

Denison, D., Lief, C. y Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.

Donckels, R. y Lambrech, J. (1999). Are family businesses really different? What we know from Western European business research that could be applied to the reemergence of family-based. Enterprises in East Central Europe. *Family Business Review*, 12(2), 171-191.

Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999). *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Madrid: ESIC, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

Friedman, M. y Friedman, S. (1994). *How to run a family business*. Cincinnati: OH: Better way Books.

Fuentes, G. y Fernández, R. (2010): Strategic Alliances in the Internationalization of Family Firms: An Exploratory Study on the Spanish

- Wine Industry. *Advances in Management*, 3(6), 45-54.
- Gallo, M.A. y Cappuyns, K. (1999). La internacionalización de la empresa familiar. El papel de las alianzas estratégicas. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 16, 38-44.
- Gallo, M.A., Ariño, A., Máñez, I. y Cappuyns, K. (2002). *Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar*. Research paper 447. Barcelona (Spain): IESE.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares*. Mexico: Panorama.
- Glaister, K.W. (2004). The rationale for international equity joint ventures. *European Management Journal*, 22(5), 493-507.
- Glaister, K.W. y Buckley, P.J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301-332.
- Holtbrügge, D. (2004). Management of international strategic business cooperation: Situational conditions, performance criteria, and success factors. *Thunderbird International Business Review*, 46(3), 255-274.
- Ibrahim, A. y Ellis, W. (1994). *Family business management. Concepts and practice*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Iyer, K. (2002). Learning in strategic alliances: An evolutionary perspective. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-14.
- James JR., H.S. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-72.
- Kets de Vries, M. (1993). Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar. *Harvard Deusto Business Review*, 4, 32-44.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: Thomson Business Press.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Máñez Testor, I. (2000). *Continuidad y crecimiento de la empresa familiar. La vía de la cooperación y el cierre de alianzas estratégicas*. Valencia (Spain): OPVI.
- Niemelä, T. (2004). Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms: The role of power. *Family Business Review*, 17(4), 319-330.
- Organización internacional de la viña y del vino (OIV) (2009). *Balance de la OIV sobre la situación vitivinícola mundial en 2009*. Recuperado el 24 de febrero de 2011, del sitio Web de la Organización Internacional de la Viña y el Vino: http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/Client/Communique_Stats_Tbilissi_ES.pdf
- Porter, M.E., y Fuller, M. (1986). Coalitions and global strategy. En M.E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp. 315-343). Boston: Harvard Business School Press.
- Poutziouris, P.Z. (2001). The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, 14(3), 277-291.
- Poza, E. (1995). *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Ohio: Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- Roessl, D. (2005). Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203-214.
- Seijo Marcos, E. y Menéndez Requejo, S. (2004). *Internacionalización de las grandes empresas familiares españolas*. Presented at Proceedings from XIV Congreso ACEDE, Conocimiento y Competitividad, Murcia (Spain).
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-977.
- Silva, R. y López de Ávila, A. (2007). El sector vitivinícola en España: El despertar de un gigante. *Revista de Empresa*, (22), 92-114.
- Simon, D. y Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family

- firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Suárez-Ortega, S. (2003). Export barriers: Insights from small and médium-sized firms, *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Swinth, R. y Vinton, K. (1993). Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 6(1), 19-30.
- Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). Bivalent attributtes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Terpstra, V. y Simonin, B.L. (1993). Strategic alliances in the Triad: An exploratory study. *Journal of International Marketing*, 1(1), 4-25.
- Townsend, J. (2003). Understanding alliances: A review of international aspects in strategic marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 143-155.
- Vallejo Martos , M.C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261-279.
- Varadarajan, R.P. y Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Verón, E. (1996). *La semiosis social: Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa.

Autor invitado:

Entrevista con José Antonio Cristóbal Álvaro

Invited commentary:

An interview with José Antonio Cristóbal Álvaro

José Antonio Cristóbal Álvaro

Director Santander Universidades Andalucía

1. ¿Qué papel juega la empresa familiar dentro de la economía española?

Aproximadamente, las empresas familiares en España suponen el 80% del total de nuestro tejido empresarial.

Representan el 75% del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 9 millones de trabajadores.

Por otro lado, debemos destacar que realizan el 59% de las exportaciones españolas.

2. ¿Cuál cree que es la situación de la empresa familiar dentro del contexto actual de crisis económica?

En la actualidad la empresa familiar tiene problemas similares al resto de empresas, no obstante la empresa familiar se encuentra siempre con algunos puntos fuertes para soportar una crisis económica. Puede jugar con el apoyo familiar en cuestiones de mano de obra.

En la empresa familiar existe mayor flexibilidad respecto a remuneración de mano de obra si se trata de miembros de la familia.

En situaciones de crisis económica es más fácil llegar a un acuerdo entre miembros de la familia cuando la vida de la empresa está en peligro, especialmente si se trata de la primera y segunda generación, cuando la empresa se

encuentra ya en manos de la tercera generación o posteriores, las cosas se complican mucho más.

3. ¿Qué características diferencian a la empresa familiar del resto de empresas?

a) En las empresas familiares no existe una línea divisoria clara entre relaciones laborales y familiares. Al menos siempre se produce una fuerte repercusión emocional en las relaciones laborales en la empresa familiar.

b) Continuidad generacional o sucesión.

c) Frecuentes debilidades de profesionalización.

d) La remuneración a los miembros de la familia empresaria suele ser un destacado aspecto específico de la empresa familiar.

4. ¿Qué aspectos ha de especificar un Protocolo Familiar para que sea válido a la hora de garantizar la sucesión de esta empresa?

Entre otros podríamos destacar los siguientes:

- Los valores a transmitir (valores de la familia y también de la empresa familiar).

- El acceso al trabajo de los miembros de la familia (requisitos, restricciones, qué pasa si no funciona, y si se va, etc.).

- Intenciones sobre el capital (quién puede acceder, cómo, etc.).
- Política de dividendos.
- Información a los propietarios.
- Apoyo a los miembros.
- Procedimientos de evaluación de capacidades.
- Procedimientos de selección.
- Sistemas de remuneración (para los de dentro y los de fuera).
- El papel de los DNF.
- El papel de los familiares políticos.
- Transmisión acciones.
- Órganos de gobierno (de la familia y de la empresa).
- Plan estratégico.
- Cómo resolver conflictos.
- Cómo modificar el protocolo.
- La sucesión (perfil de nuestro hombre dentro de 10 años, cómo y cuándo elegirlo, estabilidad económica de los padres, ocupación en la jubilación, etc.).

5. ¿Qué conflictos surgen en la empresa familiar y cuál es el mejor método para solventarlos?

Pueden surgir conflictos relacionados con los siguientes aspectos:

- Adjudicación de cargos en la empresa
- Remuneraciones familiares
- Contrataciones laborales

-Relaciones con familiares políticos

-Discriminación real o aparente de miembros de la familia

Los mejores métodos para solventarlos son la elaboración de un protocolo y las negociaciones en el consejo de administración.

6. ¿Qué servicios ofrece el Banco Santander para la empresa familiar?

Toda una gama de financiación tanto a corto y largo plazo, así como servicios en su ayuda a la exportación e importación y gestión de tesorería que aporta el valor añadido de ir de la mano de un banco global.

7. ¿Qué líneas de investigación sobre empresa familiar considera especialmente importantes en este momento?

Entre otros podríamos destacar los siguientes:

- Cómo puede la empresa familiar avanzar en el camino de la profesionalización.
- Incrementar su competitividad.
- El problema de la sucesión
- Interferencias entre empresa y familia, etc.

INSTRUCCIONES PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

Para el próximo número de Diciembre se seleccionarán trabajos recibidos hasta el 31 de Julio. No obstante el envío de manuscritos está siempre abierto y se realiza exclusivamente online en la siguiente dirección:

www.revistadeempresafamiliar.uma.es

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

Las normas de publicación 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). 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.

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

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 (excepto el título a 16 pt.) 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:

Guzmán Parra, V.F., Quintana García, C., y Benavides Velasco, C.A., (2009). Tendencias en la investigación sobre empresa familiar: un estudio bibliométrico. *Boletín de estudios económicos*, 65(200), 381-392.

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.

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). Véase también *International Registry for Authors: 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 los «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 nuestros revisores analizan 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 se ha enviado previamente a otra revista (o se ha proporcionado una explicación en Comentarios al/a la editor/a).

-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 (exceptuando las direcciones URL); 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.

Gracias a la contribución de investigadores ya sea como autores, revisores o miembros del consejo científico ha sido posible la realización de la revista y gracias al el apoyo de:

Santander Universidades



Instituto de la Empresa Familiar



Red de Cátedras de Empresa Familiar



Asociación Andaluza de la Empresa Familiar



Andalucía Tech



Universidad de Málaga



Cátedra Santander de Empresa Familiar Málaga





REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga

