



# REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

## Artículos

---

- Germán Gémar, David Espinar / Communication about Corporate Social Responsibility practices and Return on Equity 7
- Jose Luis Miralles-Marcelo, María del Mar Miralles-Quiró, Ines Lisboa / Does family control reduce firm risk? 17
- Patricia P. Iglesias Sánchez, Carmen Jambrino Maldonado y Carlos de las Heras Pedrosa / Innovación y marketing: claves para la competitividad en la empresa familiar 27
- Enrique Claver Cortés, Hipólito Molina Manchón, Patrocinio Carmen Zaragoza Sáez / Complejidad y empresa familiar 39
- Argentina Soto Soto Maciel, María Isabel De la Garza Ramos, José Luis Esparza Aguilar, Juan Manuel San Martín / Evolución de factores competitivos de la empresa familiar ante cambios en la propiedad: el caso mexicano estudiado en el Estado de México, Tamaulipas, Quintana Roo y Puebla 53
- 

Vol. 5, No. 1, MAYO 2015



---

## REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

---

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

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

### Contacto

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

Departamento de Economía y Administración de Empresas

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

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

### Edición semestral

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

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

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

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

ISSN: 2174-2529

Depósito Legal: MA920-2011

### Revista de Empresa Familiar en versión electrónica

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

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

# CONSEJO EDITORIAL / ADVISORY COUNCIL

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

---

### *Presidente de Honor*

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

### *Presidentes*

*Adelaida de la Calle Martín*  
Universidad de Málaga

*José Antonio Cristóbal Álvaro*  
Director Santander  
Universidades Andalucía

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

*Francisca Parra Guerrero*  
Universidad de Málaga

### *Vicepresidentes*

*Juan Francisco Corona Ramón*  
Instituto de la Empresa Familiar

*José Ángel Narváez Bueno*  
Universidad de Málaga

*Víctor Fernando Muñoz  
Martínez*  
Universidad de Málaga

*Antonio G. Leal Millán*  
Universidad de Sevilla

*Carmen Barroso Castro*  
Universidad de Sevilla

*José Luis Galán González.*  
Universidad de Sevilla

*Mário Lino Barata Raposo*  
Universidad da Beira Interior

### *Vocales*

*Carlos A. Benavides Velasco*  
Universidad de Málaga

*Cristina Quintana García*  
Universidad de Málaga

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

## *Comité Editorial / Editorial Board*

---

### *Editor jefe / Editor in Chief*

*Vanesa F. Guzmán Parra*  
Universidad de Málaga

### *Editores asociados / Associate Editors*

*Fernando Casado Juan*  
Universidad de Barcelona

*Alfonso Cebrián Díaz*  
Universidad Politécnica de  
Catalunya

*Anna María Gil Lafuente*  
Universidad de Barcelona

*F. Javier Maqueda Lafuente*  
Universidad del País Vasco

*Antonio Navarro García*  
Universidad de Sevilla

*José Roberto Vila Oblitas*  
Universidad de Málaga

### *Secretarios / Secretaries*

*Aitor Maqueda Solorzano*  
Universidad Carlos III de Madrid

*Martyna Bryla*  
Universidad de Málaga

---

## *Comité Científico / Editorial Advisory Board*

---

- Isabel María Abad Guerrero*. Universidad de Málaga
- Pilar Alarcón Urbistondo*. Universidad de Málaga
- Benjamín del Alcazar Martínez*. Universidad de Málaga
- Ana Rosa del Águila Obra*. Universidad de Málaga
- Rubén Arrondo García*. Universidad de Oviedo
- José Daniel Barquero Cabrero*. ESERP Business School
- Mario Barquero Cabrero*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid
- Rodrigo Basco*. Universidad Complutense de Madrid
- Helena Maria Batista Alves*. Universidad da Beira Interior
- Patricia Benavides Velasco*. Universidad de Málaga
- Christian Berger Vachon*. Université Claude Bernard Lyon 1
- Guillermo Bermúdez González*. Universidad de Málaga
- María Katuska Cabrera Suárez*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- José Carlos Casillas Bueno*. Universidad de Sevilla
- Rodolfo Cremer Alarcón*. Universidad San Ignacio de Loyola (Perú)
- Carlos De las Heras Pedrosa*. Universidad de Málaga
- Julio Dieguez Soto*. Universidad de Málaga
- Ignacio Gallego Domínguez*. Universidad de Córdoba
- Yüksel Ekinci*. Oxford Brookes University
- Alejandro Escudero Yerro*. École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (Francia)
- Miguel Ángel Gallo*. IESE, Barcelona
- Jaime Gil Lafuente*. Universidad de Barcelona
- Eva María González Robles*. Universidad de Málaga
- María Jesús Hernández Ortiz*. Universidad de Jaén
- Juan Hernangómez Barahona*. Universidad de Valladolid
- Carmina Jambrino Maldonado*. Universidad de Málaga
- M<sup>a</sup> Concepción López Fernández*. Universidad de Cantabria
- Daniel Lorenzo Gómez*. Universidad de Cádiz
- Virginia Llorente Muñoz*. Universidad de Málaga
- Sara Llovera Laborda*. Universitat Politècnica de Catalunya
- Tomislav Mandakovic*. Andreas School of Business Barry University (Miami)
- Joaquim Majo Fernández*. Universitat de Girona
- João José de Matos Ferreira*. Universidad da Beira Interior
- Rocío Martínez Jiménez*. Universidad de Jaén
- Horacio Meléndez*. Universidad Católica de Argentina
- Ángel Luis Meroño Cerdán*. Universidad de Murcia
- Víctor Molero Ayala*. Universidad Complutense de Madrid
- Sebastián Molinillo Jiménez*. Universidad de Málaga
- María Jesús Moreno Domínguez*. Universidad de Huelva
- Fernando Olivares*. Universidad de Alicante.
- Lourdes Eugenia Osorio Bayter*. Universidad Autónoma de Occidente de Cali (Colombia)
- Antonio Padilla Meléndez*. Universidad de Málaga
- María José Pérez Rodríguez*. Universidad Complutense de Madrid
- Alfredo Rocafort Nicolau*. Universidad de Barcelona
- José Javier Rodríguez Alcaide*. Universidad de Córdoba
- Lázaro Rodríguez Ariza*. Universidad de Granada
- Alfonso A. Rojo Ramirez*. Universidad de Almería
- Juan Carlos Rubio Romero*. Universidad de Málaga
- Aurora Ruiz Rua*. Inter-American Development Bank. Washington, D.C. USA
- Salvador Rus Rufino*. Universidad de León
- Juan Soriano Llobera*. Universitat Politècnica de Catalunya
- Jorge Talavera Traverso*. Universidad ESAN (Perú)
- Sergio Olavarrieta*. Escuela de Negocios. Universidad de Chile
- Adolfo Vázquez Sánchez*. Universidad de Sevilla
- Georgina Whyatt*. Oxford Brookes University

# ÍNDICE

---

## *Artículos*

- Germán Gémar, David Espinar / Communication about Corporate Social Responsibility practices and Return on Equity.....7*
- Jose Luis Miralles-Marcelo, María del Mar Miralles-Quiro, Ines Lisboa/ Does family control reduce firm risk?.....17*
- Patricia P. Iglesias Sánchez, Carmen Jambrino Maldonado y Carlos de las Heras Pedrosa / Innovación y marketing: claves para la competitividad en la empresa familiar.....27*
- Enrique Claver Cortés, Hipólito Molina Manchón, Patrocinio Carmen Zaragoza Sáez / Complejidad y empresa familiar.....39*
- Argentina Soto Soto Maciel, María Isabel De la Garza Ramos, José Luis Esparza Aguilar, Juan Manuel San Martín / Evolución de factores competitivos de la empresa familiar ante cambios en la propiedad: el caso mexicano estudiado en el Estado de México, Tamaulipas, Quintana Roo y Puebla.....53*



# PUBLICATION ETHICS AND PUBLICATION MALPRACTICE STATEMENT

---

Our Ethic statements are based on COPE's (Committee On Publication Ethics) Best Practice Guidelines for Journal Editors ([http://publicationethics.org/files/u2/New\\_Code.pdf](http://publicationethics.org/files/u2/New_Code.pdf))

## 1. Publication and authorship:

It is forbidden to publish the same research in more than one journal. Authors must not submit a manuscript to more than one journal simultaneously. The Authors should state that they have written an entirely original work and that the data are real and authentic.

Any sources of financial support must be mentioned or acknowledged in the paper.

It must be stated that there is not any plagiarism and fraudulent data in the work. If the Authors have used the work and/or words of others, this has been appropriately cited or quoted. Third party information and results cannot be used without explicit and authorized mention of the source.

In the paper, Authors should cite or quote previous publications, dealing with the same subject or related to the results presented. The list of references must contain all cited publications.

## 2. Author's responsibilities:

Authors must not submit a manuscript being under reviewed in another place for publication, nor submit the manuscript elsewhere while being under reviewed in *Revista de Empresa Familiar*. The manuscript must not be previously published or accepted for publication in another place, either a portion of a paragraph or exhibits, or a manuscript in another language. If the manuscript contains information which overlap with the previously published works, in press, or under deliberation for publication elsewhere, the author must cite this work in the manuscript.

All Authors mentioned in the paper must have significantly contributed to the research. All co-authors of the research paper should have made significant contributions to the work and shared accountability for the results.

Authors need to ensure that all data in the submitted article are real and authentic.

The manuscript must be free from any kind of plagiarism, falsification, or fabrications. Also, Self-plagiarism is not acceptable in any case. Authors should minimize recycling their previous writings. If recycling is inevitable, the author should reference the previous writings in the manuscript. Authors must clearly cite their own works. Such self-referencing should be phrased discreetly to avoid compromising the double-blind review process.

Authors are required to provide a complete list of references cited in their paper. If authors received any financial support to conduct the research that is reported in the submitted paper, they should provide the information.

Authors should avoid any kind of conflicts of interest or the presence of conflicts of interest throughout the research process.

*Revista de Empresa Familiar* imposes a double-blind review process, wherein authors do not recognize the reviewers and vice versa. Authors are obliged to participate in peer review process. Authors should respect the confidentiality of the review process and should not reveal themselves to reviewers and vice versa.

The corresponding author who submits a manuscript to *Revista de Empresa Familiar* should keep all the co-authors of the submission process and the results of the reviewing.

*Revista de Empresa Familiar* holds the copyright of all published articles. As such, authors should ask for consent to publish their article (or a selection from the article) elsewhere.

All authors are obliged to provide retractions or corrections of mistakes.

## 3. Peer review / responsibility for the reviewers:

Reviewers should have no conflict of interest with respect to the research, the authors and/or the research funders. Specifically, Referees should not review manuscripts authored or co-authored by a person with whom the referee has a close personal or professional relationship. Reviewers must alert the

editor if a manuscript contains plagiarized material, falsified or manipulated data. They must inform the editor of any similarity between the submitted manuscript and another either published or under consideration by another journal.

Reviewed articles should be treated confidentially. Reviewers must ensure that all unpublished data, information, interpretation and discussion in a submitted article remain confidential. The manuscript should not be shown to, disclosed to, or discussed with others.

Reviewers' judgments should be objective and relevant, published work that is not yet cited should be point out, where appropriate.

When peer-review process is complete, reviewers must destroy/erase the manuscript and before starting the process they must inform the editor should they be unqualified to review the manuscript, or lack the time to review the manuscript, without undue delay. Reviewers must not retain or copy the submitted manuscript in any form.

#### **4. Editorial responsibilities:**

The sole responsibility for acceptance or rejection of a manuscript rests with the editor. Responsible exercise of this duty requires that the editor seek advice from reviewers, chosen for their expertise and good judgment, as to the quality and reliability of manuscripts submitted for publication.

The editor and members of the editor's staff will have no conflict of interest with respect to articles they reject/accept. Editorial decisions are based on the relevance of a manuscript to the journal and on the manuscript's originality, quality, and contribution to evidence about relevant questions.

The editor and members of the editor's staff should not disclose any information about a manuscript under consideration to anyone other than those from whom professional advice is sought.

An editor should respect the intellectual independence of authors.

Unpublished information, arguments, or interpretations disclosed in a submitted manuscript should not be used in an editor's own research except with the consent of the author. When a manuscript is so closely related to the current or past research of an editor as to create a conflict of interest, the editor should arrange for some other qualified person to take editorial responsibility for that manuscript.

The editor and members of the editor's staff must preserve anonymity of reviewers.

If any error is discovered in a paper after publication, corrections will be published in the next issue or as soon as the publisher and author, both agree to the proposed changes.

#### **5. Publishing ethics issues:**

The editorial board vows to monitor/safeguard publishing ethics as stated in the Committee on Publication Ethics (COPE) guideline resources at <http://publicationethics.org/resources/guidelines> and the Publication Ethics Resource Kit (PERK) at <http://www.elsevier.com/editors/perk/about-perk>

Journal editors should consider retracting a publication if:

a) They have clear evidence that the findings are unreliable, either as a result of misconduct or honest error.

b) The findings have previously been published elsewhere without proper cross-referencing, permission or justification (i.e. cases of redundant publication)

c) It constitutes plagiarism or reports unethical research.

Editors have to take responsibility for every research they publish and should have procedures to ensure the quality of the material they publish and maintain the integrity of the published record.

Research funders and sponsors should not be able to veto publication of findings that do not favour their product or position. Researchers should not enter agreements that permit the research sponsor to veto or control the publication of the findings.

Editors should always be willing to publish corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. If an author notices a significant error or inaccuracy in his/her own published work, it is the author's responsibility to promptly notify the journal editor and cooperate with the editor to retract or correct the paper. If the editor got notice from a third party that a published work contains a significant error, the author should collaborate accordingly in retracting or correcting the paper.

*Revista de Empresa Familiar* is committed to only publishing manuscripts that are free from any plagiarism and that contain no fraudulent data.



## Communication about Corporate Social Responsibility practices and Return on Equity

Germán Gémar<sup>a\*</sup> · David Espinar<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga (Spain).*

<sup>b</sup>*CSR Consultant.*

---

### ARTICLE INFO

#### *Article history:*

Received 18-03-2015

Accepted 15-04-2015

#### *Keywords:*

CSR

Financial performance

ROE

Strategy

Ethics

#### *JEL codes:*

G10, G14, M14, M21

### ABSTRACT

We have analysed the importance of companies' corporate social responsibility (CSR) and how the relationship between CSR and financial performance has been scientifically studied. It is clear that the literature offers contradictory results. This debate is particularly relevant in the hotel sector due to the intense relationship and dependency this industry has on its environmental setting.

This paper has shown a neutral relationship between the CSR and return on equity (ROE), which means introducing CSR measures stop short of having a negative effect on shareholders' profits. Therefore, based on the results of this study, we encourage the hotel sector to introduce CSR practices into its strategy, as CSR produces new competitive advantages that have neutral effects on financial performance. The conclusions were not different once we distinguished between family or non family firms.

One of the most common excuses business owners and executives use to justify having no CSR policies is that they cannot afford to spend money on these activities, as they will affect their companies' profitability. This study has demonstrated that CSR has a neutral relationship with ROE, and, consequently, other benefits (e.g. reputation and competitiveness) will arise from applying those practices, without weakening ROE.

---

\* *Corresponding author.*

*E-mail addresses: ggemar@uma.es<sup>\*</sup>, despinar@me.com*

## 1. Introduction

Maintaining or improving shareholders' profits or return on equity (ROE) is necessarily the strategic purpose of every company (Jarillo, 2002 and Gemar & Jimenez, 2013). Nevertheless, this goal is not easily achievable. Some companies find globalisation is the best way to reach this goal, taking into account several variables, such as country risk and cultural distance (Kogut & Singh, 1988; Pla & León, 2004; Drogendijk & Slagen, 2006; Kim & Gray, 2009; Morschett et al. (2008); López-Duarte & Vidal-Suarez, 2010 and Gemar, 2014). However, globalisation is not an easy process, so it is entirely correct to find other ways to maintain shareholders' profits.

The theoretical and empirical literature in the field of business organisation expertise has shown concern about the possible influence of corporate social responsibility (CSR) practices on companies' net income, profitability or competitiveness. The conclusions of these studies have not been unanimous, as they reveal various possible results: (1) There is a negative relationship between CSR and financial performance, (2) there is a positive relationship between CSR and financial performance and (3) there is a neutral relationship between CSR and financial performance.

### *1.1. Negative relationship between CSR activities and financial performance*

The studies concluding that there is a negative relationship between financial performance and CSR are mainly based on how expenses incurred by responsible behaviour are greater than the economic profits generated by those behaviours. Along these lines, Friedman (1962) argues that a company that maximises its profits by respecting the law and ethics of a market economy fulfils its moral and social responsibilities and has no reason to meet any other kind of demand. This author notes that to accept that companies should be driven to be socially responsible and not merely focused on their shareholders' profits is the equivalent of attacking the basis of our free society.

Several authors remark on the possible agency problems between executives and the ownership of companies. Along these lines, Friedman (2007) and Brammer and Millington (2008) say that CSR can encourage certain executives' behaviours that run against financial performance and are only driven by their private interests. Wright and Ferris (1997) come to the same conclusion.

Cordeiro and Sarkis (1997) find a significant and negative relationship between environmental proactivity and performance expectations for the profit per share for 5 years, in a sample of 523 U.S. companies. Vance (1975) note a negative relationship between CSR practices and companies' profits, while Walley and Whitehead (1994) and Korten (2001) reach a similar conclusion.

### *1.2. Positive relationship between CSR activities and financial performance*

All the studies representing a positive causal relationship between CSR and ROE (e.g. Freeman, 2010) defend that coinciding goals between stakeholders and companies strengthen financial performance. In this sense, Bragdon and Marlin (1972); Preston and O'bannon (1997); Orlitzky, Schmidt and Rynes (2003) and Heinze (1976) state similar conclusions.

Porter and Kramer (2006) show this positive relationship is a result of the competitive advantage that CSR generates for companies. Judge and Douglas (1998) found that the level of integration of environmental management issues in strategic planning is positively associated with financial and environmental performance. These results suggest that being concerned about environmental issues can produce competitive advantages.

When considering the question of why markets appreciate CSR activities, several answers can be found: (1) immediate cost saving, (2) improving companies' reputations and (3) deterrence of future actions from regulatory bodies that could result in high costs for companies (Bird, Hall, Momentè & Reggiani, 2007; Kang, Lee & Huh, 2010).

Using a resources-based approach, Hart (1995) suggests a competitive advantage theory based on the relationship between companies and the natural environment. Aragon-Correa and Sharma (2003) also come to these conclusions. In addition, Russo and Fouts (1997) analysed 243 Finnish companies, based on a business resources approach. Their results show that 'it is worth it to be green' and that this relationship strengthens with industry growth.

Klassen and McLaughlin (1996) examined businesses whose environmental performance had received awards, on the one hand, and, on the other, companies with a deficient environmental management. The first group of businesses showed immediate higher growth in their market valuation.

Relative to CSR, Cormier, Magnan and Morard (1993) suggest that spreading audited, non-financial social information through annual reports is beneficial to financial performance. Sturdivant and Ginter (1977) demonstrate not only a relationship between management values and companies' social accountability but also, in general, that strongly socially sensitive businesses show better financial performance than less sensitive ones.

Nicolau (2008) shows that social activities by tourist businesses offer benefits to their society, both directly (inherent to these kinds of activities' purpose) and indirectly (through the businesses' commercial performance). The fact that a company involves itself in tasks apart from its usual business has a positive influence on its financial performance. Waddock and Graves (1997) come to similar conclusions.

Youndt, Snell, Dean and Lepak (1996) examined the performance of human resources in production settings. They conclude that introducing human capital into production quality strategies makes financial performance improve.

In the same way, Pava and Krausz (1996) investigated whether share investors are exclusively interested in earning the highest possible economic benefits for a certain risk quantity. They demonstrate that more and more investors apply social responsibility standards to choose where to invest their funds.

Graves and Waddock (1994) begin with the assumption that institutions invest largely in businesses with good social performance. Their study shows a significant and positive relationship between financial performance and the number of institutions that are shareholders of each company. García-Rodríguez and Armas-Cruz (2007) carried out an empirical study focused on the Spanish hotel sector, drawing conclusions that point to a strong and positive relationship between CSR and profitability.

### *1.3. Neutral relationship between CSR activities and financial performance*

Abbott and Monsen (1979) studied the contents of the Fortune 500 companies' annual reports. These show a neutral effect of the companies' social performance on corporate financial performance.

In a similar vein, Alexander and Buchholz (1978) examined the relationship between social responsibility and stock market performance for

companies from the USA. They find a significant relationship between low yields – adjusted for risk – and levels of social responsibility.

Aupperle, Carroll and Hatfield (1985); Williams, Medhurst and Drew (1993); Teoh, Welch and Wazzan (1999) and Thornton, Kagan and Gunningham (2003) also find no relationship between social responsibility and profitability. Therefore, we deduce that there is no consensus about the causal link between CSR and ROE.

Inoue and Lee (2011) explained such contradictory results by noting three key methodology issues that have not been resolved: (1) the use of multi-industry samples, (2) cross cutting observations and (3) the aggregation of different dimensions. CSR intensity depends on to which specific sector companies belong. Godfrey and Hatch (2007) and Griffin and Mahon (1997) confirm this finding.

Studies of tourist businesses use different dimensions, depending on which research paper we analysed. In this paper, we examine whether CSR practises are communicated on hotel businesses' websites. If the answer is 'yes', we assume that CSR is understood as a tool for a better management.

## **2. Corporate social responsibility and the hotel industry**

There is no consensus on a definition of CSR. The most accepted statement comes from the Green Book of the European Commission (2001), which declares:

An increasing number of European companies are promoting their corporate social responsibility strategies as a response to a variety of social, environmental and economic pressures. They aim to send a signal to the various stakeholders with whom they interact: employees, shareholders, investors, consumers, public authorities and NGOs. In doing so, companies are investing in their future and they expect that the voluntary commitment they adopt will help to increase their profitability.

The same document states that CSR 'is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment (...) a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis'.

We have analysed the importance of companies' corporate social responsibility and how the relationship between CSR and financial performance has been scientifically studied. It is clear that the literature offers contradictory results. This debate is particularly relevant in the hotel sector due to the intense relationship and dependency this industry has on its environmental setting. From the point of view of offer, the tourist sector – particularly the hotel sector – can come into conflict with certain governments and companies' environmental policies.

The hotel sector is extremely sensitive on this issue, as customers may misunderstand some resource saving measures, thinking they are done only to save costs, to the detriment of quality. In this sense, Kirk (1995) stresses any decision focused on reducing resource consumption has to be communicated to customers (e.g. selective towel laundering or changing the bed linen on alternate days). This author also refers to the high impact tourism can have. However, we should point out that the author neglects to consider how these customers do not dispose of any waste in their own homes, while staying at their hotels.

Butler (1980) studied the implications of the possible decline of tourist destinations due to environmental damage caused by disorganised tourist activity. It is therefore essential to manage environmental resources efficiently when developing competitiveness strategies in tourist destinations and businesses. Hotel activities require more means from the environment and produce waste and emissions in return (Kirk, 1995).

In terms of demand, the importance of CSR in tourism is dramatically rising (Kang et al., 2010). The travellers themselves encourage the tourist sector to adopt responsible attitudes so that their demands can be met (Bremner, 2009). Moreover, an increasing number of people consider the environmental performance of a hotel when booking a room (Gustin & Weaver, 1996).

At the same time, tourism is deeply sensitive to the violation of labour rights. Substandard conditions for workers and uncontrolled or seasonal subcontracts are only some of the issues linked to these risks.

Hotel business planning should take into account protecting tourists against dishonest commercial practices that can appear in destinations, as well as protect local citizens from the possible negative impacts produced by the arrival of large numbers of

visitors. Casanueva, García del Junco and Caro (2001) note that the impact of tourism on the environment must be considered, while the social aspects of how tourist activities interact with locals must not be forgotten either.

### 3. Research methodology

#### 3.1. Sample and procedure

The sample studied consisted of the hotels in Malaga, Spain, with an operating revenue higher than one million euros: in total 83 hotels.

Data refer to 2012 and come from the SABI database (the Iberian Balance Sheet Analysis System). SABI contains accounting and financial information on Spanish and Portuguese companies.

In this study, the dependent variable is return on equity (ROE). Jarillo (1992) states that financial performance is extremely important for businesses and is a good indicator of their capacity to pay shareholders.

The economic-financial variables used in this study were: age, operating revenue, number of employees, economic profitability, financial profitability, overall liquidity, debt collection period phase, credit period and employee costs/operating revenue (%). The main variable under study was employee costs/operating revenue (%).

On the other hand, to calculate CSR, every hotel's website was analysed to discover whether it contained any communication about CSR practices. A dummy variable was constructed: The website information took the value of 1 if it really communicated CSR practices; otherwise, it took 0. Finally, the analysis was made using ROE as the dependent variable and CSR and employee costs/operating revenue (%) as the independent variables.

At the same time, we wanted to know whether the obtained results were different in the family firms compared to non family firms. To this end, we created a dummy variable that took on the value of 1 if there was a family firm and of 0 if there was a non family firm. However, the biggest difficulty was to find out which of the hotels were family firms and which of them were not. To that effect, we used the mechanism described by Rojo, Diéguez and López (2011).

3.2. Findings and discussion

Analysis of the variables was carried out using the Statistical Package for Social Sciences version 15.0 (SPSS 15.0) for Windows. A descriptive analysis of the sample was produced, mainly in the form of frequency tables, descriptive statistics and crosstabs. To analyse by crosstabs, the variable ROE was studied by intervals, as was the variable of operating revenue.

**Table 1. Crosstab: ROE by CSR**

		CSR		Total	
		0	1		
		Poor level	Good level		
ROE	Interval 1	Count	31	6	37
		% of ROE	83.8%	16.2%	100.0%
		% of CSR	46.3%	37.5%	44.6%
		% of total	37.3%	7.2%	44.6%
	Interval 2	Count	12	2	14
		% of ROE	85.7%	14.3%	100.0%
		% of CSR	17.9%	12.5%	16.9%
		% of total	14.5%	2.4%	16.9%
	Interval 3	Count	10	4	14
		% of ROE	71.4%	28.6%	100.0%
		% of CSR	14.9%	25.0%	16.9%
		% of total	12.0%	4.8%	16.9%
	Interval 4	Count	14	4	18
		% of ROE	77.8%	22.2%	100.0%
		% of CSR	20.9%	25.0%	21.7%
		% of total	16.9%	4.8%	21.7%
Total	Count	67	16	83	
	% of ROE	80.7%	19.3%	100.0%	
	% of CSR	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of total	80.7%	19.3%	100.0%	

Overall, 19.3% of the hotels communicate responsible performance in line with CSR on their websites. It is particularly remarkable that hotels with higher financial performance show more reliable attitudes towards CSR. In addition, bigger hotels – understood as having higher operating

**Table 2. Crosstab: Operating revenue by CSR**

		CSR		Total	
		0	1		
		Poor level	Good level		
Operating revenue (OR)	Interval 1	Count	21	2	23
		% of OR	91.3%	8.7%	100.0%
		% of CSR	31.3%	12.5%	27.7%
		% of total	25.3%	2.4%	27.7%
	Interval 2	Count	26	5	31
		% of OR	83.9%	16.1%	100.0%
		% of CSR	38.8%	31.3%	37.3%
		% of total	31.3%	6.0%	37.3%
	Interval 3	Count	20	9	29
		% of OR	69.0%	31.0%	100.0%
		% of CSR	29.9%	56.3%	34.9%
		% of total	24.1%	10.8%	34.9%
Total	Count	67	16	83	
	% of OR	80.7%	19.3%	100.0%	
	% of CSR	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of total	80.7%	19.3%	100.0%	

revenues – notably are mainly those that communicate about their CSR activities.

The descriptive analysis shows that CSR and ROE are positively linked, as are CSR and operating revenue. A further step was needed to find out whether this relationship is clearly significant in econometric terms (i.e. whether a higher ROE in hotels is due to their responsible performance, among other things, and that the hotels present a higher operating revenue because they are more responsible).

The variable called “family firm” was introduced. The family firms’ performance regarding the CSR was compared to be analysed by crosstabs. The results are shown on Table 3.

The analysis by crosstabs shows that 26.1% of family firms have a good level of communication for their CSR practices. However, if we focus on non family firms, only 17.7% of them communicate CSR practices. We deduced from these data that, for this sample, family firms are more interested in CSR.

**Table 3. Crosstab: Family firm by CSR**

		CSR		
		0	1	
		Poor level	Good level	Total
Family 0 Firms non (FF) family firms	Count	50	10	60
	% of FF	83.3%	16.7%	100.0%
	% of CSR	74.6%	62.5%	72.3%
	% of total	60.2%	12.0%	72.3%
Family 1 firms	Count	17	6	23
	% of FF	73.9%	26.1%	100.0%
	% of CSR	25.4%	37.5%	27.7%
	% of total	20.5%	7.2%	27.7%
Total	Count	67	16	83
	% of FF	80.7%	19.3%	100.0%
	% of CSR	100.0%	100.0%	100.0%
	% of total	80.7%	19.3%	100.0%

For the econometric analysis, a multiple linear regression model was used to predict the value of the dependent variable. In addition, the coefficients of the independent variables that best predict the value of the dependent variable were estimated.

The F-ratio in the ANOVA table (see Table 4) tests whether the overall regression model is a good fit for the data. The table shows that the independent variables predict, at a statistically significant level, the dependent variable,  $F(2, 80) = 3.341, p < 0.05$  (i.e. the regression model is a good fit of the data).

Unstandardised coefficients indicate how much the dependent variable varies with an independent variable, when all other independent variables are held constant. The unstandardised coefficient, B1, for employee costs/operating revenue (%) is equal to -2.351 (see Table 5). This means that for each 1% increase in employee costs/operating revenue (%), there is a decrease in ROE of 2.351%.

Each of the independent variables was tested for statistical significance. This reveals whether the unstandardised (or standardised) coefficients are equal to 0 (zero) in the population. If  $p < 0.10$ , it can be concluded that the coefficients are different to 0 (zero) to a statistically significant degree. The t-value and corresponding p-value are located in the “t” and “Sig.” columns, respectively, as shown in Table 4.

If  $p < 0.10$ , it can be concluded that the employee costs/operating revenue (%) coefficient is different to 0 (zero) at a statistically significant level. ROE significantly depends on the employee costs/operating revenue (%) variable. However, CSR does not influence the variable ROE.

**Table 4. ANOVA (b)**

Model		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	100,433.113	2	50,216.556	3.341	0.040 (a)
	Residual	1,202,551.473	80	15,031.893		
	Total	1,302,984.585	82			

(a) Predictors: (Constant), CSR, employee costs/operating revenue (%).

(b) Dependent variable: ROE

Source: Authors

**Table 5. Model 1. Coefficients<sup>(a)</sup>**

Model		Unstandardised coefficients		Standardised coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	110.181	42.422		2.597	0.011
	Employee costs/operating revenue (%)	-2.351	0.910	-0.285	-2.582	0.012
	CSR	-17.353	35.082	-0.055	-0.495	0.622

<sup>(a)</sup>Dependent variable: ROE

Source: Authors

**Table 6. Model 2. Coefficients<sup>(a)</sup>**

Model 2		Unstandardised coefficients		Standardised coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
	(Constant)	112.057	42.656		2.597	0.010
	Employee costs/ operating revenue (%)	-2.274	0.921	-0.276	-2.582	0.016
	CSR	-14.139	35.518	-0.045	-0.495	0.692
	Family Firm	-20.747	30.581	-0.074	-0.678	0.499

<sup>(a)</sup>Dependent variable: ROE

Source: Authors

The employee costs/operation revenue (%) ratio is the variable that most affects all the data analysed. The ratio depends on the companies' management. Therefore, we must say that good management is paramount. The monitoring of this ratio is essential for hotels to improve their ROE. CSR does not affect ROE – either negatively or positively; instead, these have a neutral relationship.

A new regression was made, this time by introducing the dummy variable “family firm” as well. We did not find any causal relationship, that is to say, the relation between ROE and family firm was neutral, as it is shown on table 6.

#### 4. Conclusions

Friedman (1962) has said companies that maximise their benefits by respecting the law and the ethics of a market economy fulfil their moral and social responsibilities and have no reason to pay attention to any other requirements. However, over the years, people and businesses have become increasingly aware of environmental and social issues. The CSR concept is spreading among companies that want to become leaders. Corporate awareness implies being economically, socially and environmentally sustainable.

This new trend helps build a better future, without doubt. However, does it produce profit for shareholders?

Investigators have focused on analysing whether having good CSR attitudes increases companies' profitability. Many studies note a positive relationship between those two variables, but there is a lack of unanimity, with papers showing three relationships: positive, negative and neutral. These differences found in the results may arise from the difficulty of properly measuring CSR.

This paper has shown a neutral relationship between the two variables, which means introducing CSR measures stop short of having a negative effect on shareholders' profits. Therefore, based on the results of this study, we encourage the hotel sector to introduce CSR practices into its strategy, as CSR produces new competitive advantages that have neutral effects on financial performance. What begins as a competitive advantage – no matter the ROE – in the near future will surely become a crucial requirement to compete effectively. The conclusions were not different once we distinguished between family or non family firms.

At the same time, this study finds that CSR communication on websites is an effective practice in terms of CSR, without taking into account those companies that have good CSR practices but do not communicate them on their websites. Communicating good practices, explaining areas of improvement and achievements are inseparable issues in the application of CSR policies in every organisation.

Calculating CSR measures using Global Reporting Initiative (GRI) principles and comparing these with this study's results will be a further line of research. GRI suggests several indicators as a basis for CSR communication in organisations. Adopting this list as a starting point from which to find organisations' good practices and then determining their ROE can be another project. Further research can use the same analysis in other sectors besides hotels. This would help check whether the relationship between CSR and ROE stays neutral.

One of the most common excuses business owners and executives use to justify having no CSR policies is that they cannot afford to spend money on these activities, as they will affect their companies' profitability. This study has demonstrated that CSR

has a neutral relationship with ROE, and, consequently, other benefits (e.g. reputation and competitiveness) will arise from applying those practices, without weakening ROE.

## References

- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501–515.
- Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), 479–486.
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.
- Bird, R., Hall, A. D., Momentè, F., & Reggiani, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76(2), 189–206.
- Bragdon, J. H., & Marlin, J. (1972). Is pollution profitable. *Risk Management*, 19(4), 9–18.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325–1343.
- Bremner, C. (2009). Sustainable tourism moves slowly in the right direction. Retrieved from, 2009.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 24(1), 5–12.
- Casanueva, C., García del Junco, J., & Caro, F. J. (2000). Organización y gestión de empresas turísticas.
- Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (1997). Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts. *Business Strategy and the Environment*, 6(2), 104–114.
- Cormier, D., Magnan, M., & Morard, B. (1993). The impact of corporate pollution on market valuation: some empirical evidence. *Ecological Economics*, 8(2), 135–155.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380.
- European Commission (2001). Green Paper: promoting a European framework for corporate social responsibility, European Commission.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press: Chicago.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits (pp. 173–178). Springer Berlin Heidelberg.
- García-Rodríguez, F. J. & Armas-Cruz, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 824–839.
- Gémar, G. & Jiménez, J.A. (2013). Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo XXI: horizonte 2020 en países emergentes. *Tourism & Management Studies*, 9 (2), 13–20.
- Gémar, G. (2014). Influence of cultural distance on the internationalisation of Spanish hotel companies. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 31–36.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1034–1046.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87–98.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5–31.
- Gustin, M. E., & Weaver, P. A. (1996). Are hotels prepared for the environmental consumer? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 20(2), 1–14.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Heinze, D. C. (1976). Financial correlates of a social involvement measure. *Akron Business and Economic Review*, 7(1), 48–51.
- Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804.
- Jarillo, J. C. (1990). *Estrategia internacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues



into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262.

Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72–82.

Kim, Y., & Gray, S. J. (2009). An assessment of alternative empirical measures of cultural distance: Evidence from the Republic of Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 55–74.

Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3–8.

Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42(8), 1199–1214.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.

Korten, D. C. (2001). *When corporations rule the world*. Berrett-Koehler Publishers.

López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575–588.

Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2008). Entry modes for manufacturers' international after-sales service: analysis of transaction-specific, firm-specific and country-specific determinants. *Management International Review*, 48(5), 525–550.

Nicolau, J. L. (2008). Corporate Social Responsibility: Worth-Creating activities. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 990–1006.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organisation Studies*, 24(3), 403–441.

Pava, M. L., & Krausz, J. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321–357.

Plá, J. & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business and Society*, 36(4), 419–429.

Rojo, A., Diéguez, J., & López, P. (2011). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación:

utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 53–67.

Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.

Sturdivant, F. D., & Ginter, J. L. (1977). Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance. *California Management Review*, 19(3).

Teoh, S. H., Welch, I., & Wazzan, C. P. (1999). The Effect of Socially Activist Investment Policies on the Financial Markets: Evidence from the South African Boycott. *The Journal of Business*, 72(1), 35–89.

Thornton, D., Kagan, R. A., & Gunningham, N. (2003). Sources of corporate environmental performance. *California Management Review*, 46(1), 127–141.

Vance, S. C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks. *Management Review*, 64(8), 19–24.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 8(4), 303–319.

Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *The Earthscan reader in business and the environment*, 36–44.

Williams, H. E., Medhurst, J., & Drew, K. (1993). Corporate strategies for a sustainable future. *Environmental Strategies for Industry*, 117–146.

Wright, P., & Ferris, S. P. (1997). Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal*, 18(1), 77–83.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.



## Does family control reduce firm risk?

Jose Luis Miralles-Marcelo<sup>a\*</sup> · María del Mar Miralles-Quirós<sup>a</sup> · Ines Lisboa<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura (Spain).*

<sup>b</sup>*School of Technology and Management, Management for Sustainability Research Centre, Polytechnic Institute of Leiria (Portugal).*

---

### ARTICLE INFO

#### *Article history:*

Received 19-02-2014

Accepted 13-02-2015

#### *Keywords:*

Family Firm

Family control

F-PEC scale

Firm Risk

#### *JEL codes:*

G10, G14, M10, M20

### ABSTRACT

In the current context of instability and financial crisis, understanding firm risk is crucial. In this study we aim to assess firm risk differences between family and non-family firms. Furthermore we analyze the family control impact, measured by both the family ownership and the F-PEC scale, in firm risk. We provide new evidence from family firm studies since we not only analyze the risk topic, almost unexplored, but we also introduce the F-PEC scale, an alternative way to measure the family influence. Using Portuguese quoted firms during the 1999-2012 period, we find that family influence and control do not impact firm risk. Moreover, the firm size, return and growth opportunities influence it.

---

\* *Corresponding author.*

*E-mail addresses: jlmiralles@unex.es<sup>\*</sup>, marmiralles@unex.es, ines.lisboa@ipleiria.pt*

## 1. Introduction

In the actual context of uncertainty, instability and financial crisis, understanding firm's risk is a central theme not only for financial researchers but also for all individuals. The bankruptcy of the American bank Lehman Brothers, in 2008, questioned financial market confidence and caused bankruptcies, unemployment and excessive debt all over the world. The solvability of different banks was also questioned. More recently, the insecurity of the Greek financial system as well as the Portuguese one, due to the excess deficit, has led to an increase in financial distrust.

The firm total risk is the risk inherent in the firm's activity. It can result from internal or external factors and it can have impact in the firm return. The firm risk is a combination of systematic and unsystematic risk. The first type of risk, also called market risk, is the uncertainty common to all the firms in a market. The other type of risk is a firm specific and unique risk that affects firms from the same industry or with similar characteristics (Ross et al., 2011).

Increased risk has an impact on those directly and indirectly related with the firm. Therefore, it is important to comprehend which factors affect it (Wright et al., 1996). Several studies have been carried out so as to measure the impact of ownership structure on risk (Gadhoun and Ayadi, 2003, Díez et al., 2008, John et al., 2008). However, these studies are often focused on the bank sector, and headquartered in the U.S., and major European countries, neglecting other industries and regions.

This study attempts to fill previous gaps in empirical literature with regard to corporate finance. We not only analyze the risk differences between family and non-family firms, as also analyze in more detail the family impact on it using two alternative measures of the family influence: family ownership and F-PEC scale, an alternative measure of family impact. We analyze all quoted firms (from all industries) of one small developed country: Portugal, which had some solvency problems. We attempt to explain why the majority of firms all over the world are family firms.

The behavioral agency theory suggests that family presence in the firm may lead to risk reduction due to the long-term perspective and aim to pass on the firm (Gomez-Mejia et al., 2007, Bretton-Miller et al., 2011). The family may suffer from the risk concentration in a unique asset, the firm, and though they may be risk averse to business

opportunities since it may put in place their personal wealth, reputation and recognition (Patel and Chrisman, 2013). Although, the impact may depend on the levels of family control and on the existence of growth opportunities. Following the agency theory of Jensen and Meckling (1976), ownership concentration may lead to expropriations of the firm's wealth. As to family firms the family socio-emotional wealth is enhanced, the expropriation of the minority investors wealth may occur only when the firm as growth opportunities.

Based on theoretical arguments and the behavioral agency theory, we developed the models to prove the validity of our hypotheses. Our results show that family influence and control do not impact the firm risk. Only the firm size, return and growth opportunities influence the firm risk.

This result is of greater importance in the sense that, as previous studies found that family and non-family firms present different return, it suggests that financial investors may have advantages to invest in family firms since the return may be higher and the firm risk taking is similar. Likewise our study is valuable to all individuals, financial investors or no, to deeply understand the firm risk and to know how to deal with it.

The remainder of the article is organized as follows. Section 2 briefly reviews prior literature on this issue and outlines the hypotheses of this study. Section 3 describes the sample structure, dataset and methodology. Section 4 contains our empirical results and the discussion. Finally, section 5 highlights the main conclusions.

## 2. Theoretical background

### 2.1. Family firm definition

One of the major problems of family firm studies is the definition of a family business (Astrachan et al., 2002). There is no general accepted concept of family firms; each researcher uses his own one (Chami, 2001).

There are three main ways to define a family business. Some researcher are more concerned with ownership, others focus on the family ownership and management involving, while others are worry with generational transfer (Astrachan et al., 2002). Klein (2000) states that a family can influence a business through ownership, corporate governance, and/or management.

To Anderson and Reeb (2003) a firm is classified as a family firm when the founding family has an equity stake in the firm and/or there are family members present on the board of directors. To Fahlenbrach (2009), a family firm is one where the CEO is the founder or co-founder of the firm. Gomez-Mejia et al. (2007) argue that a firm is a family firm when it is owned and operated by the founding family. Miller et al. (2007) define a family firm as one in which multiple members of the same family are involved as major owners or managers.

We focus our definition on “family controlled”. To our concern a family firm is a company that is owned and controlled by a family. This definition is similar to that of Anderson and Reeb (2003), and Miralles-Marcelo et al. (2013). In Portugal the tradition is relevant, so if a firm was created by a family or an individual with the major control, if that family remained a major investor when the firm went public, and if the family is present on the board of directors as CEO or holds another position which may control the CEO’s decisions, the family’s identity and culture is present in the firm.

We did not establish a minimum threshold for family involvement in ownership as some researchers have done for several reasons. First, Martín-Reyna and Duran-Encalada (2012) argue that the cultural and legal contexts influence the family business. Second, for the majority of family firms in our sample, the families hold more than 10% of the company shares (the minimum threshold defined by some researchers such as Gomez-Mejia et al. 2003). Third, we assure that the family self-interests are accomplished since the family is present on the board of directors. Finally, for all the family firms in our sample we have carried out a double check to confirm our classification of family firms. We looked at the firm’s history to understand if family involvement in the process decision was guaranteed.

Moreover, we do not use the F-PEC scale to classify the firm into family or non-family firm or into different clusters of family firms: weak, normal and strong as some researcher have done (Jaskiewicz et al., 2005). We have used it as an alternative solution to measure the family impact in the firm. This scale comprises three subscales: power, experience and culture, being more accurate to measure the family influence in the firm.

## 2.2. Research focus and hypothesis

Various studies find that family firms present at least similar financial performance than that of non-

family firms (Anderson and Reeb, 2003, Barontini and Caprio, 2006, Martín-Reyna and Duran-Encalada, 2012, among others). Moreover, some researchers show that family firms outperform non-family ones in regard to stock market performance (Corstjens et al., 2006, Fahlenbrach, 2009, Miralles-Marcelo et al., 2013).

These facts suggest risk differences between family and non-family firms, due to the binomial risk-return tradeoff. If family firms present higher return, their exposition to risk may be also different. Some researchers found that family firms present higher risk than their non-family counterparts due to the lack of family wealth diversification (Sullivan and Spong, 1988, Bartholomeusz and Tanewski, 2006).

Although, for another side, family firms may present less risk than non-family firms. The family wealth and their personal risk directly depend on the firm. The family may suffer from the risk concentration in a unique asset, the firm (Erбетта et al., 2013). Indeed the family may try to improve risk management and, in turn, reduce it. The behavioral theory argues that family owners pursue not only financial interests but also non-economic goals that create socio-emotional wealth (Gomez-Mejia et al., 2007). The family has affective needs, such as identity, reputation, the need for control and the perpetuation of the family dynasty, which can bring unique and value-added skills to the firm and impact on its risk (Gomez-Mejia et al., 2003). This suggests that the family only makes risky investments when it is important to sustain the firm in the future. The family is risk averse whenever their socioemotional wealth is threatened (Patel and Chrisman, 2013).

As a result, the following hypothesis naturally follows:

Hypothesis 1: Family firms present less risk than non-family firms.

Despite the differences in risk between family and non-family firms, as family firms are not a homogeneous group, the firm risk may depend on the family control (Mazzi, 2011).

When the family control is higher, the family may try to reduce the firm risk. External capital is avoided since it augments the firm financial risk and may jeopardize the family control (Patel and Chrisman, 2013). Moreover, new and innovative investments or activities and useful strategic initiatives which could improve the firm value may

be avoided if these may threaten the family wealth Portugal are family controlled. Around 70% of

**Table 1. Sample Structure**

	Number of Firms	%	Number of observations
Family Firms	37	47,4%	383
Non-Family Firms	41	52,6%	367

This table presents the average number of firms and percentage and total number of observations (from 1999 to 2012) of family and nonfamily firms included in our sample. Family firms are firms owned and controlled by a family.

and reputation (Bretton-Miller et al., 2011).

Taken together, these arguments suggest the following hypothesis:

Hypothesis 2: Higher family control reduces the firm risk.

Diez et al. (2008) prove that family impact in the firm risk is related with the firm's growth opportunities. Increasing risk is not economically rational when the firm lacks growth opportunities as in this case the probability of the firm's failure is higher (Gomez-Mejia et al., 2003). When the firm has free cash flows and new and innovative projects to invest in, the family may try to satisfy its self-interests, leading to risky decisions (Wright et al., 1996).

This lead to the following hypothesis:

Hypothesis 3: Firms with growth opportunities present higher risk than those with reduced ones.

### 3. Data and methodology

#### 3.1. Sample selection

Our sample includes listed firms of Euronext Lisbon, during the period of 1999, the date of the introduction of the euro, until 2012. We study the Portuguese firms for several reasons. First, Portugal is a small-sized financial market with a growing importance in the world financial market. In regards to risks, Portugal is a country in vogue not only because some banks had some solvency problems (for example, Banco Português de Negócios) but also some policies of contraction were applied to reduce the economic deficit.

Second, the most dominant companies in

Portuguese firms and half of the Portuguese listed firms are family firms. Third, the majority of studies relating family issues and risk are focused on the bank sector, and headquartered in the U.S., and major European countries, neglecting other industries and regions. We analyze a small financial market and all industries, which is a form of interesting research intended for expanding international evidence, comparing it with existing results for major countries and extrapolating it to countries with similar characteristics.

#### 3.2. Data sources

We use diverse databases to avoid misunderstandings and lack of information, and to build a cohesive sample. Our first concern was classifying firms into family ones. In this context, information on ownership was collected from Amadeus and Reuters databases. For each year in analysis, we analyze the names and ownership percentage of family owners. We also analyze the names of the members of the board of directors and the supervisory board.

Then we manually classify firms into family and non-family. A firm is classified as a family firm whenever there is fractional equity ownership of the founding family and the presence of family members on the board of directors. All the others are non-family firms. 1 presents the sample structure.

Observing Table 1 we find that the number of non-family firms is higher than the number of family firms but the difference is not significant and the total number of observations is higher to family firms, suggesting that the presence of family firms in the market is older.

To introduce the firm's identity and analyze

**Table 2. Family Control**

	%Fam	Fam (F-PEC)
Mean	36.52%	71.55%
Std. Dev.	0.247	0.294

This table presents the mean value and standard deviation (from 1999 to 2012) of family ownership measure by the percentage of ownership detained by the family (%Fam) and the F-PEC scale (Fam (F-PEC)).

whether it has an impact on the firm's risk we use a dummy variable which is one when the firm is a family firm and zero otherwise (*Dfam*). The family ownership (%*Fam*) is the percentage of ownership detain by the family. The F-PEC scale was calculated using the formula introduced by Klein (2000):

Where *EQ* is the equity ownership, *BoD* is the board of directors, *SB* is the supervisory board. The first addend measures the family ownership, the second addend is the proportion of family members in the board of directors over the total member, and the third addend is the proportion of family members in the supervisory board over the total number. In Table 2 we present the mean values and standard deviation of %*Fam* and *Fam* (F-PEC).

Family control is significantly higher using the F-PEC scale than the family ownership. This fact suggests that the presence of family members on the board of directors is high. It is important to point out that the presence of family members in the supervisory board is almost inexistent since the Portuguese legal law forces the independence of this board.

Analyzing the mean values we can argue that the majority of the Portuguese family firms are classified according to Jaskiewicz et al. (2005) as a weak family owned business. In our definition we did not established a minimum threshold for family ownership and control, as some researchers did since we focus on "family controlled" (Gomez-Mejia et al., 2011). Likewise to our aims we think that the family presence, culture and identity in the firm are guarantee.

Then we collected financial information from the Thomson DataStream database. The firm risk is the firm's volatility. We first compute the firm's return using its daily stock prices and then we calculate the standard deviation of 12 monthly returns. We also introduce some control variables to deal with firm's characteristics. The *MTBV* is the firm market-to-book value; the firm size (*size*) is the natural logarithm of the firm's assets; the debt is the ratio of total debt over assets, the *ROA* is the firm's return on asset; *capex* is the ratio of the capital expenditures over sales; the sales growth is the annual growth of the total sales; *DGO* is a dummy variable which captures the firm's growth opportunities and is equal to one when the firm has growth opportunities (market-to-book value higher than 1) and zero otherwise. We also control for industry using the 2 digit SIC-code.

### 3.3. Methodology

To validate our hypotheses we use panel data methodology, which is the methodology most commonly used in corporate governance studies. We also control for unexpected heterogeneity, which is usual in governance issues due to firms' specificities, and for biased results (Pindado et al., 2008). This methodology also solves the potential endogeneity problem between ownership structure and firm performance and risk.

The models were estimated using the GMM (Generalized Method of Moments) approach of Mackinlay and Richardson (1991), which is a more accurate estimation method to avoid biased results. Following Pindado et al. (2008) we use as instrumental variables the ones at the right hand side of the equations.

We run the following regression to measure the impact of family business on the firm risk:

$$Risk = \alpha_t + \beta_1 \times Dfam_t + \beta_2 \times MTBV_t + \beta_3 \times Size_t + \beta_4 \times Debt_t + \beta_5 \times ROA_t + \beta_6 \times Capex_t + \beta_7 \times S.G._t$$

We use the regression of firm risk measure against the dummy variable, which is one when the firm is a family firm and zero otherwise, to validate hypothesis 1. We also include some control variables.

This model is similar to that of Jo and Ha (2012). They analyze the corporate social responsibility impact on the firm risk instead of family impact, but the aim of both studies are similar which make it relevant to use a similar model.

To better understand the family firms, which are our main aim, we define the following model:

$$Risk = \alpha_t + \beta_1 \times \%fam_t + \beta_2 \times MTBV_t + \beta_3 \times Size_t + \beta_4 \times Debt_t + \beta_5 \times ROA_t + \beta_6 \times CapExp_t + \beta_7 \times Sales Growth_t$$

This second model allows us to understand if the family ownership impacts the firm risk. We then substitute the %*Fam* by the *Fam* (F-PEC) to confirm the robustness of our conclusion and to analyze if the F-PEC scale, which contains three subscales: power, experience and culture, is more accurate to analyze the family impact on firm risk.

We also make an additional estimation to each model in which we introduce a dummy variable to measure the firm growth opportunities in order to see if it has an impact on the firm risk as Díez et al. (2008) argue.

**Table 3. Summary Statistics**

Panel A: Descriptive Statistics							
	Risk	MTBV	Size	Debt	ROA	Capex	S.G.
Mean	0.031	1.709	5.583	0.298	0.013	0.102	0.185
Median	0.022	1.150	5.536	0.299	0.017	0.035	0.050
Maximum	0.352	34.340	7.997	17.120	0.679	6.079	24.379
Minimum	0.000	-96.120	2.431	-0.585	-1.182	0.000	-1.000
Std. Dev.	0.035	4.702	1.028	0.650	0.099	0.309	1.189
Skewness	4.137	-10.5890	0.094	23.151	-3.106	12.194	15.870
Kurtosis	27.101	259.533	2.898	600.328	44.593	206.450	292.246

Panel B: Correlation coefficients							
	Risk	MTBV	Size	Debt	ROA	Capex	S.G.
Risk	1						
MTBV	-0.090	1					
Size	-0.316	0.087	1				
Debt	-0.025	-0.012	0.067	1			
ROA	-0.170	0.015	0.094	-0.076	1		
Capex	-0.032	0.016	0.151	0.011	0.056	1	
S.G.	0.017	0.006	-0.080	-0.034	0.034	0.027	1

Panel A presents descriptive statistics, namely mean, maximum, minimum, standard deviation, skewness and kurtosis, for the variables include in our models: risk is the standard deviation of twelve months return, MTBV is the firm market-to-book value, size is the natural logarithm of the firm's assets, debt is the ratio of total debt over assets, ROA is the firm's return on asset, capex is ratio of the capital expenditures over sales, sales growth (S.G.) is the annual growth of the total sales. Panel B reflects the correlation matrix for all these risk factors.

#### 4. Results and discussion

The descriptive statistics (panel A) of our sample as well as the correlation matrix (panel B) are presented in Table 3. The following facts emerge, panel A: the firm risk mean is 0.031 and it is very volatile suggesting that the firms present different risk-taking. On average the market-to-book value is higher than one suggesting that there are diverse companies with growth opportunities. In our sample we have smaller and big firms. The mean value of size is 5.583. Finally, debt intensity, ROA, capex and sales growth ration are positive but also very volatile in the sample. Observing panel B we find that none of variables in our sample are highly correlated, at least not to a significant extent.

Before presenting the results from the multivariate analysis, we compare the mean values of the variables of our sample to family and non-family firms and analyze if there are significant differences between them. Results are present in Table 4.

**Table 4. Variables difference of a Mean Test**

	Risk	MTBV	Size	Debt	ROA	Capex	S.G.
Family	0.030	1,607	5.576	0.291	0.021 ***	0.083 **	0.222
Non-Family	0.032	1,814	5.591	0.306	0.004	0.122	0.146

This table presents the mean values of risk (the standard deviation of twelve months return), MTBV (the firm market-to-book value), size (the natural logarithm of the firm's assets), debt (the ratio of total debt over assets), ROA (the firm's return on asset), capex (the ratio of the capital expenditures over sales), sales growth (S.G. - the annual growth of the total sales) of family and nonfamily firms. The sample period is 1999-2012. Family firms are firms owned and controlled by a family.

As we observe in Table 4, family and non-family firms present, on average, similar risk, market-to-book value, size, debt intensity and sales growth. Moreover, family firms present higher return (ROA) and less capital expenditures than non-family ones. This univariate analysis suggests that there is no impact of family control on the firm risk. To corroborate this result we estimate the first model proposed. Results are present in Table 5.

As we see in table 5, the family presence in the firm does not impact its risk, contrary to our expectations in hypothesis 1. Miralles-Marcelo et al. (2013) found that family firms outperform non-family ones. Although, even if family firms present different return compared to non-family firms, their risk is similar. Likewise we do not find the binomial relation risk-return.

When we include the growth opportunities variable we find that firms with growth opportunities present less risk than the others, which is the opposite of our hypothesis 3 and of the results found



**Table 5. Family impact on firm risk**

	Risk (1)	Risk (2)
C	0.090 ***	0.086 ***
D <sub>fam</sub>	-0.001	-0.002
MTBV	-0.001 *	-0.000
Size	-0.010 ***	-0.008 ***
Debt	-0.001	-0.001
ROA	-0.050 ***	-0.044 ***
Capex	0.002	0.002
S.G.	-0.000	-0.000
D <sub>Go</sub>	-	-0.015 ***
R <sup>2</sup>	12.44%	16.03%
Adj. R <sup>2</sup>	11.62%	15.12%
J-Statistic	0.000	0.000

This table presents the estimates of first model proposed. The firm risk, measured as the firm's return volatility, is regressed against D<sub>Fam</sub> (dummy variable which equals to one when the firm is a family firm and zero otherwise), MTBV (the firm market-to-book value), size (the natural logarithm of the firm's assets), debt (the ratio of total debt over assets), ROA (the firm's return on asset), capex (the ratio of the capital expenditures over sales), and sales growth (S.G.- the annual growth of the total sales). The differences between the first model (risk 1) and the second one (risk 2) is that in the second one we introduce a dummy variable which equals to one when the firm as growth opportunities and zero otherwise. The last three rows show the statistics R-squared, Adjusted R-squared, and J-statistic.

\*, \*\*, \*\*\* Significant at the 10%, 5% and 1% levels, respectively.

**Table 6. Family control impact on the firm risk**

	Risk (1A)	Risk (2A)	Risk (1B)	Risk (2B)
C	0.102 ***	0.100 ***	0.107 ***	0.106 **
%Fam	0.000	-0.000	-	-
Fam (F-PEC)	-	-	-0.006	-0.007
MTBV	-0.002 ***	-0.001	-0.002 ***	-0.001
Size	-0.013 ***	-0.012 ***	-0.014 ***	-0.013 ***
Debt	0.023 **	0.026 ***	0.022 **	0.025 ***
ROA	-0.082 ***	-0.068 ***	-0.084 ***	-0.068 ***
Capex	0.021 *	0.021 **	0.021 *	0.021 **
S.G.	0.001	0.001	0.001	0.001
D <sub>Go</sub>	-	-0.013 ***	-	-0.013 ***
R <sup>2</sup>	19.06%	21.36%	19.28%	21.70%
Adj. R <sup>2</sup>	17.55%	19.68%	17.77%	20.02%
J-Statistic	0.000	0.000	0.000	0.000

This table presents the estimates of first model proposed. The firm risk, measured as the firm's return volatility, is regressed against %Fam (model A) (Fam-PEC – model B), family ownership (family control calculated using the F-PEC scale), MTBV (the firm market-to-book value), size (the natural logarithm of the firm's assets), debt (the ratio of total debt over assets), ROA (the firm's return on asset), capex (the ratio of the capital expenditures over sales), and sales growth (S.G.- the annual growth of the total sales). The differences between the first model (risk 1) and the second one (risk 2) is that in the second one we introduce a dummy variable which equals to one when the firm as growth opportunities and zero otherwise. The last three rows show the statistics R-squared, Adjusted R-squared, and J-statistic.

\*, \*\*, \*\*\* Significant at the 10%, 5% and 1% levels, respectively.

by Díez et al. (2008). To Portugal, the firms without growth opportunities present higher risk may be because they invest in innovative projects in order to try to subsist in the competitive market, especially in a financial crisis period.

We also find that large-size firms and firms with higher return on assets present less risk. It is important to point out that firms with higher growth opportunities are normally big-size firms with more return, less problems of failure and which can gain from scales economies and long-term experience. Finally we can see that the constant in the model is significant to a level of 1%, which suggest that there are other variables that can explain the firm risk.

Family firms, as well as all the groups of firms, are not a homogeneous group. To analyze if the

family control in the family firms firm influences its risk we estimate the second model. Results are presented in Table 6.

Neither the percentage of family ownership, (models A) neither the family influence measured by the F-PEC scale (models B) causes an impact on the firm risk. Therefore, our second hypothesis is not validated. To Portugal, the firm risk differences are not explained by the family control and influence in the firm but only by the firm size, return and growth opportunities.

The impact of the control variables in the firm risk is the same as explained in the previous model. To family firms, the debt intensity is also important to explain the firm risk. Higher levels of debt cause an increase in the firm risk due to financial distress.

As well as we state before, there are other variables not included in the model which could explain the firm risk.

## 5. Conclusion

Family firms are present all over the world. These firms not only are concerned with the firm value maximization but also with the family socioemotional wealth. Therefore, they have unique characteristics compared to non-family firms which can enhance its return and in turn may have impact on the firm risk.

Our study focuses on the analysis of the risk differences between family and non-family firms. We also search for the impact of the family control on the firm risk, to better understand the family firms' presence in all the economies. Previous researchers, as Mazzi (2011) found that there are diverse sources of family firm heterogeneities as the percentage of family ownership and control. We use two ways to measure the family control: the family ownership, the most common measure used, and the F-PEC scale, an alternative measure introduced by Astrachan et al. (2002). This measure solves the definition problems of family firms since it includes three subscales: power, experience and culture, assuring that the family identity in the firm.

In this context, we analyze all Portuguese publicly traded corporations, during the period of 1999 and 2012. This country is almost unexplored in corporate governance issues, but it has the predominance of family firms. Around one-half of PSI-20 and of all listed firms are family firms, which brings relevance to this study.

Our overall results show that the family influence and control has no impact on the firm risk. Only the firm size, return and growth opportunities influence it. Even though the return of family and non-family firms is distinct, their risk is similar. This conclusion suggest that or the systematic and unsystematic risk of family and non-family firms is different and the combination of the two compensate that differences, or financial investors may have benefits to invest in family firms since they may present higher levels of return and the same risk.

Moreover, contrary to previous results, to Portugal if the firm has growth opportunities, the firm risk decreases may be because the firm has opportunity to do something new and innovative which can be the solution to survive in the competitive market. These results may be influenced

by the financial crisis period which has begun in 2008 and last till now to Portugal.

Our findings are especially relevant for theoretical and practical reasons. First, we contribute to extending the literature. We analyze the firm risk, a major concern especially in periods of recession. Second, our aim is to deeply understand whether the firm risk depend on family control. Likewise we use some alternative measures of the family control to corroborate our results.

Third, our results are valuable to stakeholders in general. Shareholders and directors can understand which factors influence the firm risk. Financial investors may recognize the benefits and limitations of investing in Portuguese family firms. Miralles-Marcelo et al. (2013) found that the Portuguese family firms present an abnormal return than non-family firms, but these firms do not present different risk. Likewise, investing in family firms may represent a higher return and the same risk taking. Finally, firms' consultants can support their knowledge about the survival and prosperity of family firms.

## Bibliografia

- Anderson, R., and Reeb, D., (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500. *Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Astrachan, J., Klein, S., and Smyrnios, K., (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- Barontini, R., and Caprio, L., (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12, 689-723.
- Bartholomeusz, S., and Tanewski, G., (2006). The Relationship between Family Firms and Corporate Governance. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 245-267.
- Berle, A., and Means, G., (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Hancourt, Brace & World, Inc. Copyright, New York (Republished 1968).
- Breton-Miller, I., Miller, D., and Lester, R., (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 22 (3), 704-721.
- Chami, R., (2001). What's Different about Family Business? Working Paper International Monetary Fund, WP/01/70.

- Corstjens, M., Maxwell, K., Peyer, U., and Van der Heyden, L., (2006). Stock Market Performance of Family Firms. IFERA 2006 Research Conference (Finland).
- Díez, J., García, C., and López-de-Foronda, O., (2008). La Influencia de los Grandes Accionistas en el Riesgo Corporativo: Un estudio para Empresas Europeas no Financieras. XVIII Congreso Nacional ACEDE, León (Spain).
- Erbetta, F., Menozzi, A., Corbetta, G., and Fraquelli, G., (2013). Assessing Family Firm Performance using Frontier Analysis Techniques: Evidence from Italian Manufacturing Industries. *Journal of Family Business Strategy*, 4 (2), 106-117.
- Fahlenbrach, R., (2009). Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44, 439-466.
- Gadhoun, Y., and Ayadi, M., (2003). Ownership Structure and Risk: Canadian Empirical Analysis. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 42, 19-39.
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., and De Castro, J., (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annual*, 5 (1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K., and Moyano-Fuentes, J., (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gomez-Mejia, L., Larraza-Kintana, M., and Makri, M., (2003). The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46 (2), 226-237.
- Jaskiewicz, P., González, V., Menéndez, S., and Schiereck, D., (2005). Long-run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Business. *Family Business Review*, 18 (3), 179-202.
- Jensen, M., and Meckling, W., (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jo, H., and Na, H., (2012). Does CSR Reduce Firm Risk? Evidence from Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, 110, 441-456.
- John, K., Litov, L., and Yeung, B., (2008). Corporate Governance and Risk Taking. *Journal of Finance*, 63 (4), 1679-1728.
- Klein, S. (2000). Family Business in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13 (3), 157-181.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., and Shleifer, A., (1999). Corporate Ownership around the World. *Journal of Finance*, 54, 471-517.
- Mackinlay, A., and Richardson, M., (1991). Using Generalized Method of Moments to Test Mean-Variance Efficiency. *Journal of Finance*, 46, (2), 511-527.
- Martín-Reyna, J., and Durán-Encalada, J., (2012). The Relationship among Family Business, Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from the Mexican Stock Exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 106-117.
- Mazzi, C. (2011). Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (3), 166-181.
- Miller, D., Breton-Miller, I., Lester, R., and Cannella Jr., A., (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, (5), 829-858.
- Miralles-Marcelo, J.L., Miralles-Quirós, M.M., and Lisboa, I., (2013). Stock Performance of Family Firms in the Portuguese Market. *Applied Financial Economics*, 23 (22), 1721-1732.
- Patel, R., and Chrisman, J., (2013). Risk Abatement as a Strategy for R&D Investments in Family Firms. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2119.
- Pindado, J., Requejo, I., and De La Torre, C., (2008). Does Family Ownership Impact Positively on Firm Value? Empirical Evidence from Western Europe. XVI Foro de Finanzas (Barcelona, Spain).
- Ross, S., Westerfield, R., and Jordan, B., (2011). *Essentials of Corporate Finance*. McGraw-Hill (Boston), 7th edition.
- Sullivan, R., and Spong, K., (1988). How does Ownership Structure and Manager Influence Risk? A Look at Ownership Structure, Manager Wealth, and Risk in Commercial Banks. *Financial Industry Perspectives: Federal Reserve Bank of Kansas City*, 15-44.
- Wright, P., Ferris, S., Sarin, A., and Awasthi, V., (1996). Impact of Corporate Insiders, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Taking. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 441-46



## Innovación y marketing: claves para la competitividad en la empresa familiar

## Innovation and marketing: keys for competitiveness in family firms

Patricia P. Iglesias Sánchez<sup>a\*</sup> · Carmen Jambrino Maldonado<sup>a</sup> · Carlos de las Heras Pedrosa<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Economía y Organización de Empresas. Universidad de Málaga* <sup>b</sup>*Departamento de Comunicación Audiovisual. Universidad de Málaga*

---

### DATOS ARTÍCULO

#### *Historial:*

Recibido 02-02-2015

Aceptado 10-04-2015

#### *Palabras clave:*

Innovación

Marketing

Empresa Familiar

Competitividad

Facilitadores

Barreras

*Códigos JEL:*

M14, O32, M31

---

### RESUMEN

La innovación es un elemento estratégico de competitividad, en cambio los niveles de innovación en nuestro país no demuestran la interiorización de esta premisa en la práctica empresarial. Este trabajo analiza la innovación en la empresa familiar tratando de identificar sus barreras y facilitadores y se aplica un análisis factorial con el fin de ponderar el peso de cada una de las barreras y facilitadores. El principal hallazgo es que la innovación más habitual en este tipo de estructura empresarial está relacionada con el marketing, lo que refleja la necesidad de buscar sinergias y colaboraciones entre ambas como fórmula de desarrollo organizativo. Para finalizar, el artículo recopila los componentes que determinan los niveles de innovación para posteriormente desarrollar una propuesta con implicaciones prácticas para la toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar.

---

### ARTICLE INFO

#### *Article history:*

Received 02-02-2015

Accepted 10-04-2015

#### *Keywords:*

Innovation

Marketing

Family firms

Competitiveness

Facilitators

Barriers

*JEL codes:*

M14, O32, M31

---

### ABSTRACT

Innovation is a strategic element of competitiveness; however, levels of innovation in Spain do not show the internalization of this premise in business practice. This paper discusses innovation in family firms with the intention to identify both barriers and facilitators, and factor analysis is applied to measure the weight of each component. The main finding is that the most common innovation in this type of business structure is related to marketing, which reflects the need to seek synergy and collaboration between the two as a means of organizational development. Finally, the article lists the components that determine the levels of innovation to further develop a proposal with practical implications for strategic decisions within family firms.

---

\* *Autor de contacto.*

*Correos electrónicos:* [patricia.iglesias@uma.es](mailto:patricia.iglesias@uma.es)\*, [mcjambrino@uma.es](mailto:mcjambrino@uma.es), [cheras@uma.es](mailto:cheras@uma.es)

## 1. Introducción

El tejido productivo español está compuesto en un 99,88% por pymes (DIRCE, 2013). Con la actual coyuntura económica se han reducido las estructuras empresariales así como han proliferado las microempresas (hasta 9 trabajadores – 95,5%) (DGPYME, 20014). Independientemente de su dimensión aportan el 66% del Valor Añadido Bruto y el 75% de los puestos de trabajo de España (COTEC, 2013a) lo que hace innegable su protagonismo en la economía. No obstante, esta radiografía puede explicar los niveles de innovación del tejido productivo español (INE, 2014) y su repercusión sobre la competitividad (Warren, 2008).

Resulta contradictorio que las pymes reconozcan el papel estratégico de la innovación para su crecimiento pero no acometan proyectos de innovación con la asiduidad deseable para contribuir al desarrollo socioeconómico global (COTEC, 2013b). Por este motivo, es interesante realizar un análisis de los elementos que por un lado facilitan y por otro, aquellos que dificultan la puesta en práctica de la innovación pero desde un foco aún más específico, el de la empresa familiar. Se trata de conocer el contexto y la percepción de este tipo de empresas para poder proponer herramientas que incidan en la mejora de los niveles de innovación apoyados de un análisis factorial como técnica estadística multivariante de soporte. Son numerosos los estudios que han demostrado la incidencia positiva de la innovación sobre la capacidad competitiva de cualquier región (Martínez Rojas et al., 2013; Taranenko, 2013) al mismo tiempo que las estadísticas oficiales permiten detectar relaciones causa efecto entre las potencias mundiales y sus niveles de I+D. Tanto es así que la actividad de I+D+i se convierte en un instrumento de desarrollo regional y de consolidación de la cohesión europea internacional objeto de análisis (Chiesa y Piccalua, 2000: 331; Comisión Europea, 2007). Actualmente se ha afianzado el convencimiento de que es necesario potenciar la I+D+i puesto que se convierten en elementos estratégicos para el mantenimiento y diferenciación del sector productivo (Alonso y León, 2004; Audrestch y Callejón, 2006: 65).

En este sentido, el desarrollo de este estudio cumplirá el doble objetivo de identificar las dificultades y los facilitadores de la innovación en pymes familiares y analizar las implicaciones empresariales. Asimismo, se realizan propuestas concretas para facilitar la toma de decisiones de

empresas familiares decididas a mejorar su competitividad basadas en la innovación.

## 2. Marco teórico

Actualmente no admite discusión que la innovación es un elemento estratégico empresarial (Berg y Einspruch, 2009) y de ahí se desprende el conjunto de iniciativas, sistemas, políticas e incentivos de apoyo a la misma en cualquier nación. Su capacidad de aportar valor a la actividad económica trasciende a la propia estructura particular y se multiplica en el entorno en el que se desarrolla así como favorece la competitividad del tejido productivo en su conjunto (Schumpeter, 1934). En las investigaciones centradas en la innovación se identifican muchos prismas pero el criterio más habitual de estudio es la dimensión de la empresa según la escisión clásica entre pequeña, mediana y gran empresa obviando el papel que las empresas familiares tienen en la economía internacional y, muy especialmente, en el panorama nacional. Aunque a partir de los 80 se ha avanzado considerablemente en conceder a este tipo de empresas un mayor protagonismo, la complejidad de acceso a los datos a menudo disuade a muchos investigadores a centrarse en ellas. El Instituto de Empresa Familiar y las numerosas cátedras en Universidades de toda España ha supuesto un cambio sustancial muy positivo para conocer la realidad y particularidades de empresas de esta naturaleza (DGPYME: 2008). En todo caso, las investigaciones centradas en empresa familiar e innovación aún son escasas (Craig y Moores, 2006; Cassia et al., 2011) y es donde surge la oportunidad de hacer una aproximación individualizada (Mandl, 2008).

En términos generales se calcula que las empresas familiares representan un 85% tanto en los países de la OECD (Kraus et al., 2012) como en el tejido productivo nacional y representan un 70% del PIB y del empleo privado (Instituto de Empresa Familiar, 2015) pero precisarlo con exactitud sigue siendo un reto para las estadísticas oficiales (Rojo Ramírez et al., 2011) asimismo a nivel conceptual no existe el consenso oportuno (Astrachan y Shanker, 2003). Para este trabajo se utiliza como referente la definición de empresa familiar propuesta por Chua et al. (2009) *“un negocio gerenciado y administrado con la intención de darle forma y perseguir una visión propuesta por una coalición de miembros de la misma familia o un número reducido de familias que sea sostenible en el tiempo para generaciones sucesivas”*, matizada con la aportación

de Roessl et al. (2010) sobre el capital social mayoritariamente en manos de la familia; la toma de decisiones y definición de la estrategia también recayendo sobre ellos y presentándose una dependencia financiera, económica y laboral de varios miembros de la familia de la actividad del negocio.

Antes de entrar en el detalle de la relación entre la innovación y las empresas familiares conviene recopilar las características de este tipo de organizaciones ya que todas ellas condicionarán de alguna forma la interiorización de la innovación.

- Orientación temporal (largo plazo): ninguna empresa inicia su actividad definiendo una fecha límite pero en el caso de las empresas familiares el objetivo de preservar la capacidad productiva y viabilidad del negocio durante generaciones tiene una influencia estratégica en la toma de decisiones (Dyer, 2003; Zellweger, 2007).

- Motivación, cohesión y fuerza del trabajo: el sentimiento de pertenencia en estas empresas es doble, por su vinculación familiar y laboral con lo que suele presentarse una cohesión, motivación, orientación al logro, capacidad de trabajo... superior comparativamente con empresas no familiares (Donckels y Frolich, 1991; Dunn, 1996).

- “Conservacionismo” del comportamiento y aversión al riesgo: La tradición, la historia y los orígenes de la empresa marcan el desarrollo de este tipo de empresas y, en ocasiones, condicionan el ritmo de los cambios más disruptivos (Dunn, 1996). Esta cuestión puede derivar según Dyer (2003) en una menor propensión a la innovación mientras que otros autores consideran que únicamente frena en un primer estadio la inmediatez e implica una mayor reflexión sobre qué proyectos de innovación acometer sopesando más el riesgo y su viabilidad (Craig y Moores, 2006).

- Orientación hacia dentro: las empresas familiares muestran un grado de apertura al entorno menor, encuentran en sí mismas la solución y recurren en menor medida a apoyos del exterior (Fukuyama, 1995; Donckels y Frolich, 1991).

- Grado de desarrollo de los recursos humanos: Las empresas familiares asumen una responsabilidad con los lazos familiares, dado que su pretensión es precisamente favorecer el desarrollo económico y laboral de sus miembros. En ocasiones el sobredimensionamiento de la estructura o los esfuerzos por adecuar los perfiles a las necesidades de cualificación o adaptación de los puestos de la

empresa conllevan una dificultad añadida para este tipo de empresas (Dunn, 1996).

Con esa radiografía general y constatando que los estudios centrados en la innovación para empresas familiares siguen siendo escasos conviene realizar algunas consideraciones previas. Por un lado, la capacidad de innovación está más supeditada al perfil de la dirección que a la naturaleza de la empresa (Verhees and Meulenbergh, 2004) de forma que la empresa familiar será más o menos proclive a la innovación no por su condición sino por las personas que en cada momento ostenten la dirección y definan la estrategia. En cierta medida, este planteamiento valida a Litz y Kleysen (2001) quienes han concluido que la innovación en las empresas familiares se convierte en un reto para las nuevas generaciones y una vez asumido se convierte en un elemento estable en la cultura de la organización. Por otro lado, la literatura general sobre innovación señala algunos factores como determinantes para interiorizar esta filosofía y ponerla en práctica. Destacan:

- Orientación al Mercado (Cooper and Kleinschmidt; 1987).

- Equipos mixtos -cross-functional team- implicados en el desarrollo de nuevos productos y en los que se subraya la contribución especial del departamento de marketing e I+D (Valle y Avela: 2003; Ruiz Ortega: 2011).

- Cultura entendida como la filosofía propia de la compañía en torno a las prioridades, estrategias, proactividad y adaptación a los cambios como base angular de la innovación en cualquier compañía (Barczak, 1995). Dentro de este factor hay que analizar el peso específico de la estrategia y visión a largo plazo (Ernst, 2002)

- Comunicación. La capacidad de compartir los objetivos, los beneficios y la necesidad de ser una compañía innovadora termina calando en todos sus integrantes con lo que juega también un papel fundamental (Griffin, 1997)

- Apoyo de la alta dirección. Contar con el beneplácito de la cúpula directiva y encontrar en éstos el motor de cualquier decisión e innovación favorece la dinámica de avance en su globalidad (Ernst, 2002).

### 3. Metodología

Se ha optado por una técnica cuantitativa, la encuesta, tomando como referente los indicadores de I+D validados por la OCDE (1995; 2003; 2005).

El tipo de muestreo aplicado ha sido el aleatorio por conglomerados ya que permite conocer la composición general de la parte del tejido productivo compuesto por empresas familiares y así comprobar que la innovación no está asociada a un territorio o a un sector sino que en su concepto más amplio se trata más de una apuesta estratégica de la organización.

El análisis se ha centrado en empresas familiares de la provincia de Málaga, realizándose el cálculo sobre el censo de empresas totales (107.385) y entendiendo que un máximo del 80% de empresas cumplía este requisito para determinar la muestra compuesta, en consecuencia por 114 empresas. La información clave del cuestionario son las <Barreras y facilitadores de la innovación> aunque también se han utilizado datos sobre inversión en I+D, infraestructuras TIC y otros datos.

Por el tipo de información requerida, se identificaron como informantes clave:

- Directores generales.
- Responsables de I+D.

Las barreras y facilitadores incluidos se basan en trabajos anteriores con una orientación similar entre los que destacan los desarrollados por Avermaete et al., 2003; Kou y Wu, 2007; Bigliardi y Dormino, 2009 y Elche-Hotelano, 2011.

Cada una de las barreras/ facilitadores a la innovación identificadas se valora con una escala de likert de 1 a 5 (de <Muy Influyente> a <Muy poco influyente>) y está compuesta a su vez por una serie de elementos que en suma configuran un indicador que resulta de aplicar un análisis factorial de correspondencias simples como técnica estadística más idónea para los objetivos del estudio. Estos indicadores de <freno a la innovación> o <acceso a la innovación> permiten categorizar a las empresas en función del grado de influencia de cada uno con una puntuación de 0 a 100, así como establecer comparaciones.

#### 4. Resultados

Previo al análisis del poder de influencia de cada inhibidor y potenciador de la innovación se recogen en síntesis cada uno de los ítems que integra cada categoría conforme ilustran la figura 1 y la figura 2. En primer lugar nos vamos a centrar en barreras y a continuación en elementos de acceso a la innovación.

#### *Barreras Económicas*

Destaca este indicador puesto que un 86% de las empresas consultadas atribuye a la dificultad de acceder a la financiación externa como el primer escollo a la hora de poner en marcha un proyecto innovador.

Por orden de importancia, le siguen los altos costes derivados de la innovación, el riesgo percibido y las experiencias negativas con acceso a ayudas públicas.

#### *Barreras de Conocimiento*

El 70,5% considera que las barreras de conocimiento afectan al desarrollo de proyectos innovadores.

De los resultados obtenidos, destaca que las empresas familiares consultadas plantean como un inhibidor de peso no disponer de sistemas o procedimientos para detectar nuevas oportunidades, evaluar y conocer el entorno. Perciben estas cuestiones como relevantes pero admiten no haber desarrollado un sistema de detección normalizado. En esta misma línea, consideran que adolecen de métodos para promover la creatividad de los equipos de trabajo y por último, destaca que consideran están compensando ese bajo conocimiento con la implementación de mecanismos de escucha al cliente entre los que mencionan por su potencial y “gratuidad” las redes sociales, cuestión que llama especialmente la atención porque contradice su percepción del marketing como un elemento de innovación. A todas luces, esta cuestión aproxima a las empresas familiares a la Orientación al Cliente y la implementación progresiva de la Innovación Abierta como filosofía de trabajo estratégica para las empresas modernas.

#### *Barreras relacionadas con el personal*

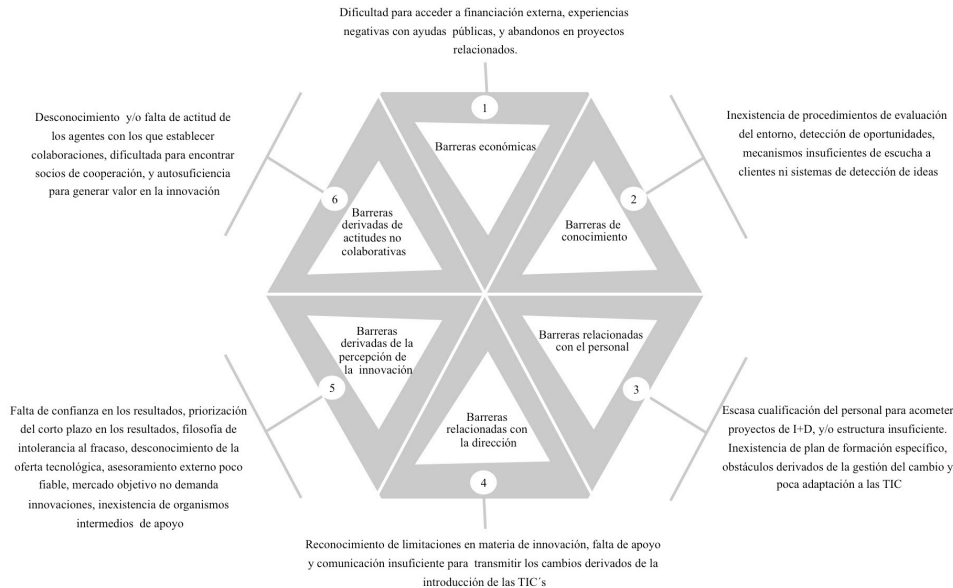
Casi el 80% de las empresas reconoce que estas barreras les afectan directamente a su capacidad innovadora. En todo caso, conviene matizar que casi el 30% de las empresas admite poseer un equipo humano bien cualificado pero limitado para acometer procesos de innovación porque cuentan con una estructura insuficiente e impera mantener el ritmo productivo. De esta apreciación de las empresas se desprende otro problema adicional: el cultural. Las empresas aún no han asimilado que la innovación no necesariamente es un área diferenciada sino que es una forma de entender la gestión y la competitividad organizativa y que



cualquier proceso, trabajo o actividad debe desarrollarse con esta filosofía sin suponer una carga para el desarrollo de la rutina organizativa.

Del resto de variables que componen este indicador barrera a la innovación del personal, la más relevante es la inexistencia de planes de formación específicos para capacitar los RR.HH.

**Figura 1. Barreras a la innovación**



**Figura 2. Facilitadores de la innovación**



(78,9%), seguido en igual porcentaje por contar con un personal no cualificado para desarrollar actividades de I+D y el nivel bajo de adaptación a las TIC de parte del equipo.

#### *Barreras relacionadas con la dirección*

La dirección se reconoce como un significativo inhibidor a la innovación en la empresa, representa el 71,1%. Este dato resulta especialmente interesante dado que los informantes clave de este cuestionario han sido precisamente puestos directivos.

En la misma línea, el personal directivo admite sus limitaciones en materia de innovación, lo que también se traduce en el peso derivado de la insuficiente comunicación sobre la dirección estratégica de la innovación, el sentido de la innovación y los cambios derivados de su introducción, quizás consecuencia de esa falta de conocimiento propio en la materia que hace complejo transmitirlo al resto del equipo humano convirtiéndose en una debilidad a medio plazo.

#### *Barreras derivadas de la percepción de la innovación*

Este indicador nos permite extraer conclusiones sobre la necesidad de superar el estereotipo de innovación estrictamente como tecnología e I+D. Las empresas familiares asocian la innovación principalmente con proceso de alta tecnología y desarrollo tecnológico (90%) sin percibir la capacidad propia de innovar centrándose en otros procesos claves como las relaciones con los clientes,

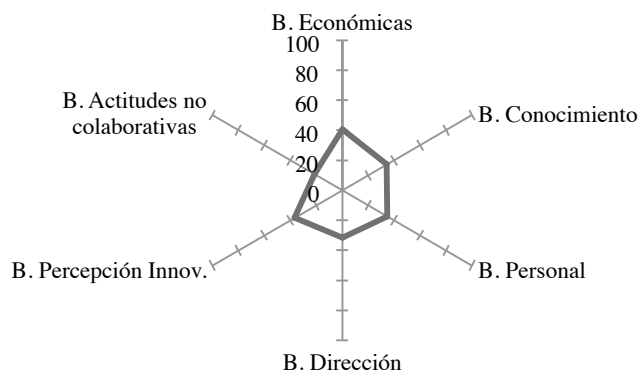
los procesos, el diseño del producto, búsqueda de nuevos mercados, la mayoría vinculados al marketing. Estos serán precisamente, los que como se verá más adelante, los más comunes en esta tipología de empresas.

Una de las cuestiones detectadas es que la coyuntura actual obliga a las empresas familiares a priorizar el corto plazo frente a los resultados que ofrecen los proyectos de innovación. Con un peso similar, se señala la percepción de las empresas de inexistencia de centros de apoyo a la innovación. A continuación las empresas perciben una ausencia de una política empresarial acorde con sus necesidades y la escasez de asesoramiento externo fiable.

#### *Barreras derivadas de actitudes no colaborativas*

Este tipo de barreras son destacables dado que las refieren el 81% de las empresas de la muestra. Asimismo, es objeto de reflexión que el 40% admita que tiene dificultad para encontrar socios de cooperación para la innovación y vuelve a incidir en la cultura empresarial española, más asociada a la autosuficiencia y a la autonomía que a propuestas de colaboración como fórmula de consolidación y crecimiento. Así lo atestigua que un 12% no se muestra partidario de establecer alianzas o colaboraciones con terceros así como que un 16% se considera autosuficiente para crear valor y desconfía de las consecuencias de compartir información con terceros en un proyecto conjunto. En definitiva, de esto se desprende que aún no se ha interiorizado el valor de la cooperación como fórmula de éxito en el tejido productivo (Brandenburguer et al., 1996).

**Figura 3. Valoración del índice Freno a la Innovación**



En definitiva, respecto a las barreras a la innovación que se han detectado en la investigación (figura 3) se puede establecer un ranking según el grado de influencia percibido, en orden decreciente:

- Las barreras económicas
- Las barreras derivadas de la percepción de la innovación
- Las barreras relacionadas con el personal.
- Las barreras relacionadas con el conocimiento
- Las barreras relacionadas con la dirección
- Las barreras derivadas de actitudes no colaborativas.

Tan importante como detectar las barreras a la innovación percibidas en la empresa familiar es la identificación de elementos que la favorezcan. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

#### *Facilitadores económicos*

Coherente con los resultados de las barreras económicas, el 62% de las compañías consideran que los facilitadores económicos son un elemento imprescindible para dinamizar proyectos innovadores.

De la información extraída destaca que el 40% de la muestra planifica y evalúa la posibilidad de dedicar un porcentaje de los presupuestos generales a la innovación. Coincide en porcentaje el número de empresas que afirma acceder a líneas de incentivos relacionadas con el desarrollo de proyectos innovadores. Por otro lado, existe un 23% de empresas que son capaces de acometer proyectos de innovación de forma autónoma, autofinanciándolos para su ejecución. Esta cuestión pone de relieve la relativa dependencia del sector productivo español de los incentivos públicos para desarrollar actividades de I+D+i (Aleardo, 2008: 19) así como que el decremento de líneas de incentivos en años anteriores ha podido retraer la capacidad de innovar en la empresa familiar.

#### *Facilitadores culturales*

La cultura de la organización respecto a la innovación se confirma como una de las claves para impulsar a la empresa a desarrollar actividades innovadoras. Las empresas reconocen que solo si la innovación está interiorizada en la cultura se puede actuar en consecuencia (84%). En todo caso, aquí

cabe preguntarse cuál es la distancia entre el pensamiento y la puesta en práctica en la rutina empresarial.

Los ítems que componen este facilitador muestran valores muy próximos, todos comprendidos entre el 17 y el 24%. Los encuestados confirman su predisposición al cambio, aprovechando las oportunidades del entorno así como indican la importancia de transmitir la cultura de la innovación al equipo humano para conseguir el compromiso de la innovación en el conjunto de la organización y en la actividad laboral de cada trabajador. Con valores muy semejantes se encuentra la valoración positiva para la innovación de contar con un Plan Estratégico y la planificación de la generación de ideas.

#### *Facilitadores de comunicación*

El 79% considera que los facilitadores de comunicación tienen una influencia muy alta para la ejecución de proyectos innovadores.

Conviven tres cuestiones con el mismo peso: (1) la comunicación a toda la organización de las actividades de innovación, (2) el conocimiento del papel que tiene la implicación y participación de cada miembro del equipo en la innovación y (3) el análisis de opiniones de clientes y proveedores para detectar oportunidades de innovación. Por su parte, quedan en último lugar las acciones de seguimiento y evaluación del impacto de la innovación.

#### *Facilitadores relacionados con el equipo humano*

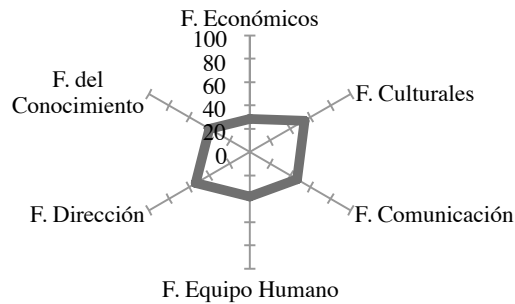
Las empresas familiares perciben que el éxito de sus actividades de innovación está directamente relacionado con el equipo humano.

Posee un peso medio de 32% en las empresas el fomento de la creatividad y la promoción de la aportación de la innovación en el equipo, de nuevo se pone de relieve el papel del marketing como área de apoyo a la innovación de forma indirecta. Otras variables a destacar dentro de este indicador es que se posea una estructura horizontal. En contraposición, destaca la relativa poca importancia concedida a la figura del responsable de innovación o la existencia de un departamento con competencias específicas en I+D para poner en marcha y coordinar los proyectos de innovación y la necesidad de relacionarse con otras áreas de la empresa como posible fuente de generación de ideas y proyectos innovadores. Se intuye cierta relación entre el área de I+D y marketing de la empresa familiar puesto

que mientras a una se le asocia la capacidad de ejecutar y liderar un proyecto de innovación, al otro se le presupone un dilatado conocimiento de lo que el mercado demanda y cómo lo desea. De esta

En definitiva, respecto a los facilitadores a la innovación (figura 4) también se puede establecer un ranking según el grado de influencia percibido por parte de las empresas. Se presenta en orden

**Figura 4. Valoración del índice Acceso a la Innovación**



forma, las empresas familiares, independientemente de si lo realizan o no, reconocen el valor derivado de la existencia de equipos multidisciplinares que puedan acometer proyectos de innovación.

#### *Facilitadores relacionados con la dirección*

Se evidencia que el 74% de las empresas familiares manifiestan que el apoyo, predisposición de la dirección constituyen el primer paso para desarrollar proyectos innovadores. Sin duda, los resultados ponen de manifiesto la existencia de una preocupación por parte de la dirección, en la empresa familiar, coincidente con la propiedad de la compañía, de elevar los niveles de innovación para ser más competitivos.

#### *Facilitadores de conocimiento*

En cuanto al último facilitador existe consenso unánime. Un 75% de las empresas alegan que los facilitadores relacionados con el conocimiento son un acelerador de la innovación.

El 36% de las empresas familiares confirman poseer conocimiento de la competencia, el entorno y el mercado y utilizarlo como base para definir proyectos de innovación. Por su parte, el 28% de la muestra dispone de personal motivado y cualificado para acometer proyectos de innovación. En cambio, solo un 13% declara tener conocimientos y/o utilizar sistemas de deducciones fiscales en I+D, dato que contrasta con un ligero valor superior respecto al conocimiento y uso de sistemas de gestión de la propiedad industrial (17%).

decreciente:

- Los facilitadores relacionados con la dirección.
- Los facilitadores relacionados con el equipo humano.
- Los facilitadores relacionados con el conocimiento.
- Los facilitadores culturales.
- Los facilitadores relacionados con la comunicación.
- Los facilitadores económicos.

## **5. Conclusiones**

A continuación se incluyen las conclusiones principales respecto a las barreras y facilitadores en empresas familiares, como tipología organizativa de naturaleza propia. Conviene subrayar que, aunque este estudio se centra en la innovación, coincide con las características planteadas en la literatura:

- Cabe subrayar la contraposición derivada de la posición ocupada por el aspecto económico para los facilitadores, en la última posición mientras que en las barreras era la primera en el ranking. En este sentido, si bien el principal escollo para acometer proyectos de innovación es la financiación, existen otros aspectos previos para contar con un proyecto de innovación diferentes al económico como la capacidad de detectar oportunidades, el convencimiento sobre el valor estratégico de la innovación...

- Con respecto a la Dirección, si bien como barrera se detectó un porcentaje elevado que reconocían que el nivel directivo de la empresa tenía limitaciones para poder acometer proyectos de innovación, en un porcentaje casi coincidente como facilitador se encontraba el convencimiento de que la innovación es clave para la competitividad. En la práctica, este tipo de empresas reconoce el valor de la innovación para la competitividad pero les frena el conocimiento para acometer proyectos innovadores y liderarlos así como la reticencia para trabajar con equipos abiertos, especialmente colaboraciones con terceros debido a su caracterización de <orientación hacia dentro>.

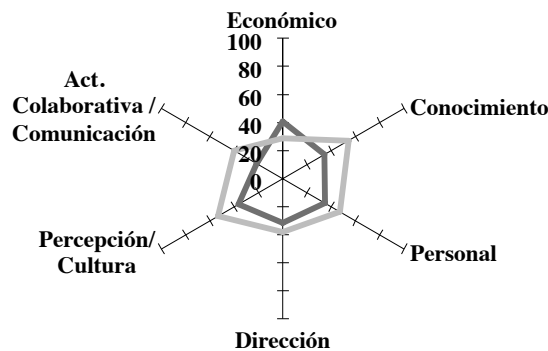
- Las empresas familiares no tienen una percepción real de su capacidad de innovación porque asocian este concepto a actividades de desarrollo tecnológico e investigación avanzada y minusvaloran el potencial de otros tipos de innovación como la innovación en procesos, innovación organizativa e innovación en marketing. Otra de las conclusiones claves de este estudio se deriva precisamente de la fortaleza que en este tipo de empresas tiene la Orientación al Mercado y el

proyectos de innovación que podría acometer en una segunda fase el área de competente de la empresa.

- Conviene destacar que en empresas de esta naturaleza no siempre existe un departamento de I+D o innovación pero que esa actividad se asume como estratégica y transversal para la organización. Asimismo, se entiende imprescindible la relación fluida de información entre las distintas áreas de la empresa para identificar proyectos de innovación y asegurar su éxito. Se aboga en este sentido por equipos multidisciplinares como responsables de esta actividad. En todo caso, también se desprende de esta forma de entender la innovación una consecuencia lógica de colaboración continúa que se da en algunas empresas familiares por su composición y estructura de recursos humanos. Se contraponen al mismo tiempo dos cuestiones, la necesidad de adaptar los perfiles del personal a estas tareas y la motivación de partida con la que cuenta el equipo humano por la vinculación o sentimiento de pertenencia al núcleo familiar indivisible de la actividad económica.

Por último, se ha realizado un cruce de los

**Figura 5. Superposición del índice de Freno y Acceso a la Innovación**



establecimiento de mecanismos e instrumentos, que en este sentido, ponen en funcionamiento para detectar nuevas oportunidades, conocer el entorno, comunicarse con el consumidor para saber sus preferencias... En base a lo anterior, se puede determinar que el tipo de innovación con el que están más familiarizadas, aunque en algunos casos no lo reconozcan como tal, es la innovación en marketing. Adicionalmente, la parte empírica ha puesto de relieve que las empresas familiares reconocen el papel del área de marketing como fuente de generación o captación de ideas o

inhibidores y facilitadores de la innovación (Figura 5), buscando la coincidencia conceptual así como con respecto al peso medio atribuido.

Esta figura no solo refleja las coincidencias de barreras y facilitadores en cuanto a importancia para las empresas familiares de Málaga sino que nos permite extraer una conclusión principal sobre la capacidad de innovar. Los valores medios de las barreras y facilitadores de las empresas de la muestra, tan próximos entre sí, nos da pie a afirmar que su capacidad de innovar radica en la actitud y predisposición individual de cada empresa. Esto es,

los elementos que inhiben o animan la innovación quedan supeditados a la personalidad de la empresa para modular, aprovechar y detectar las oportunidades del entorno y ser competitiva a largo plazo.

Por otro lado, a la vista de la comparación entre facilitadores e inhibidores de la innovación en la empresa familiar podemos concluir que la situación actual no permite explotar de forma óptima las capacidades y el talento porque hay que concentrar los esfuerzos en tareas de primer orden para la supervivencia. En este sentido, los equipos humanos de estas empresas terminan asumiendo tareas más operativas que tácticas y pueden considerarse empresas "explotadoras" y no "exploradoras". Esto es, las empresas familiares tienden a orientarse más al resultado inmediato intentando estar a la altura de las exigencias del mercado explotando lo mejor posible los recursos con los que cuentan pero no son capaces de equilibrar esta misión con la capacidad de detectar y plantear nuevos retos que hagan posible que la empresa se adapte a los escenarios futuros para ser competitiva en el tiempo. En todo caso, como es propio a la naturaleza de estas compañías, la sostenibilidad de la actividad económica las hace más permeables a la innovación como único medio de mantener el negocio también para generaciones venideras.

Para finalizar se concluye que cada uno de los elementos, según cómo se trabaje desde la empresa, puede convertirse al mismo tiempo en una barrera o un facilitador y por tanto cada uno de ellos puede dar lugar a una propuesta de mejora así como un aspecto que potenciar en la empresa familiar.

## Bibliografía

- Aleardo, F. (2008). "Las Estrategias de las Regiones Europeas para fomentar la innovación en las PyMES". *Foro de la Innovación de la Rioja*, 18-19 de noviembre 2008, Logroño.
- Alonso, R. y León, G. (2004). *Las políticas de fomento de la innovación de la UE*. Academia Europea de Ciencias y Artes de España, Madrid.
- 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.
- Audretsch, D. y Callejón, M. (2006). "La política Industrial Actual: Conexiones e Innovación Empresarial". *Revista Económica de Cataluña*, Septiembre, 56-71.
- Avermaete, T.; Viaene, J.; Morgan, E. y Crawford, N. (2003). "Determinants of innovation in small food firms", *European Journal of Innovation Management*, 6, (1), 8-17.
- Barczak, G. (1995) "New Product Strategy, structure, process and performance in the telecommunications industry", *The Journal of Product Innovation Management*, 12.3, 224-242.
- Berg, D. y Einspruch, N.G. (2009). "Research note: intellectual property in the services sector: innovation and technology management implications", *Technovation*, 29 (5), pp. 387-93.
- Bigliardi, B.; Dormino, A. I. (2009). "An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises". *European Journal of Innovation Management*, 12 (2), 223-242.
- Brandenburguer, A.; Nalebuff Barry J. y Maulana, A. (1996). *Coopetición: un revolucionario esquema mental para la gestión que combina la competencia y la cooperación*. Ed. Santos de Díaz, Madrid.
- Cassia, L.; De Massis, A. y Pizzurno, E. (2011). "Strategic innovation and new product development in family firms An empirically grounded theoretical framework", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (2), 198-232.
- Chiesa, V. y Piccaluga, A. (2000). "Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy". *R&D Management*, 30 (4), 329-339.
- Chua, J.H. y Sharma, P. (1999). "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-32.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2007). "Mejorar la transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación y la Industria en toda Europa: Incorporar la innovación abierta – Aplicar el Programa de Lisboa". *Comunicación de la Comisión al Consejo del Parlamento Europeo, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones*, 182, Bruselas, Comisión Europea, 04/04/2007.
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1987) "New products: what separates winners from losers", *Journal of Product Innovation Management*; 4: 169-184.
- COTEC (2013a). *La innovación en las pymes españolas*, Cotec, Madrid, España.
- COTEC (2013b). Informe COTEC. *Tecnologías e Innovación en España*. COTEC, Madrid.
- Craig J.B.L. y MOORES, K. (2006). "A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms", *Family Business Review*, 19 (1), 1-10.
- Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) (2014) *Retrato de las Pymes 2014*, Subdirección General de Apoyo a la Pyme.

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.

Donckels, R. and Frolich, E. (1991). "Are family businesses really different?", *Family Business Review*, 4 (2), 149-60.

Dunn, B. (1996). "Family enterprises in the UK: a special sector?", *Family Business Review*, 9 (2), 139-55.

Dyer, W.G. Jr. (2003). "The family: the missing variable in organizational research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 401-16.

Elche-Hotelano, D. (2011). "Source of Knowledge, investments and appropriability as determinants of innovation: an empirical study in service firms". *Innovation: Management, Policy&Practice*, 13 (2), 220-235.

Ernst, H. (2002). "Success factors of new product development: a review of the empirical literature", *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), 1-40.

Fukuyama, F. (1995). "Trust", *Free Press*, New York, NY.

Griffin, A. (1997). "PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices", *Journal of Product Innovation Management*, 14 (6), pp. 429-58.

INE (2014). *Encuesta sobre la innovación de las empresas*, Instituto Nacional de Estadística (INE) España.

Instituto de la Empresa Familiar (2014). "La empresa familiar en cifras" en [http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_familia.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html) (consultado a 12/12/14)

Kout, T. y Wu, A. (2007). "The determinants of organizational innovation and performance: an examination of Taiwanese electronics industry", *SSRN Working Paper Series*, Social Science Research Network, Enero, 1-38.

Kraus, S.; Pohjola, M.; Koponen, A. (2012). "Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success", *Review of Managerial Science*, 6 (3), 265-286.

Litz, R.A. y Kleysen, R.F. (2001). "Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help

from the Brubeck family", *Family Business Review*, 14 (4), 335-51.

Mandl, I. (2008). "Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report". *European Commission, Enterprise and Industry*. Directorate-General. Vienna.

Martinez Rojas, M. A.; Palos Cerda, G. C.; Vargas Hernández, J. G. (2013). "Innovation and competitiveness in SMEs: the local experience in San Luis Potosi, México", *International Journal of Business and Social Science*, 4 (15), 89-97.

Roessl, D, Fink M Y Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal Entrepreneurial Venture*, 2 (3/4), 366-380.

Rojo Ramírez, A.A.; Diéguez Soto, J. y López Delgado, P. (2011). "Importancia del concepto de Empresa familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación", *Revista de Empresa Familiar*, 1 (1), 53-67.

Ruiz Ortega, M.; García-Villaverde, P.M. (2011) "Pioneer orientation and new product performance of the firm: internal contingency factors", *Journal of Management & Organization*; 17: 474-497.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Taranenko, I. (2013). "Strategic analysis of innovation-based competitiveness in the global economy", *Montenegrin Journal of Economics*, 9 (1), 127-133.

Valle, S. y Avela, L. (2003) "Cross-Functionality and Leadership of the new product development teams", *European Journal of Innovation Management*; 6, 1: 32-47.

Van Looy, B.; Koenraad, D. y Andries, P. (2003). "Policies to stimulate regional innovation capabilities via university collaboration: an analysis and an assessment", *R&D Management*, 33 (2), 209-229.

Verhees, J.H.M. y Meulenbergh, M.T.G. (2004). "Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-54.

Warren, C. (2008), "Innovation in SMEs, International Council for Small Business". *World Conference Proceedings*, 1-6.

Zellweger, T. (2007). "Time horizon, cost of equity capital, and generic investment strategies of firms", *Family Business Review*, 20 (1), 1-15.





## Complejidad y empresa familiar

### Complexity and family business

Enrique Claver Cortés<sup>a</sup> · Hipólito Molina Manchón<sup>a\*</sup> · Patrocinio Carmen Zaragoza Sáez<sup>a</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante*

---

#### DATOS ARTÍCULO

##### *Historial:*

Recibido 18-07-2014

Aceptado 26-04-2015

##### *Palabras clave:*

Empresa Familiar

Intangibles

Auto-organización

Complejidad

##### *Códigos JEL:*

M10

#### RESUMEN

Tomando como base diversas perspectivas teóricas y la literatura sobre la empresa familiar, este trabajo teórico tiene como objetivo mostrar, mediante un modelo conceptual, el potencial que ofrecen los intangibles que presenta este tipo de organización para hacer frente al fenómeno de la complejidad. De acuerdo con este modelo, concluimos que la empresa familiar reúne las características propias de los sistemas complejos con capacidad de adaptación. Señalamos que este tipo de organización está dotado de un conjunto de intangibles específicos, básicos para el desarrollo de capacidades dinámicas que permitan hacer frente a la complejidad del entorno. La gestión de estas capacidades desde la perspectiva de la complejidad facilita el desarrollo de procesos de auto-organización que dan como resultado innovaciones en diversos ámbitos, permitiendo la adaptación a un entorno complejo.

---

#### ARTICLE INFO

##### *Article history:*

Received 18-07-2014

Accepted 26-04-2015

##### *Keywords:*

Family Firm

Intangibles

Self-organization

Complexity.

##### *JEL codes:*

M10

#### ABSTRACT

Taking as a reference various theoretical approaches as well as the literature on the family firm, and using a conceptual model, the present theoretical paper has as its aim to show the potential offered by the intangibles present in this type of organization, which allows it to face the phenomenon of complexity. The application of this model leads us to conclude that the family firm gathers the characteristics, which are typical of complex systems with an adaptation capacity. It is highlighted in our research work that such an organisation owns a set of specific intangibles, which turn out to be essential for the development of dynamic capabilities allowing it to cope with the complexity that characterises its business environment. The management of these capabilities from a complexity perspective makes it easier to develop self-organisation processes, which give rise to innovations in a variety of fields, thus permitting the adaptation to a complex environment.

---

\* *Autor de contacto.*

*Correos electrónicos:* [enrique.claver@ua.es](mailto:enrique.claver@ua.es), [hipolito.molina@ua.es](mailto:hipolito.molina@ua.es)\*, [patrocinio.zaragoza@ua.es](mailto:patrocinio.zaragoza@ua.es)

## 1. Introducción

En los últimos años, en los que el nivel de complejidad del entorno se ha incrementado sustancialmente, ha quedado patente que la ventaja competitiva empresarial se sostiene en activos con un marcado carácter estratégico y en un conjunto de capacidades dinámicas estrechamente vinculadas a la capacidad de aprendizaje de la organización. Podemos decir que las capacidades dinámicas permiten la renovación continua de la base de intangibles (recursos y capacidades) de la empresa, lo cual ayuda enormemente al desarrollo de innovaciones de diversa naturaleza que contribuyen a la supervivencia de la empresa en los mercados.

Por otra parte, de acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar, podemos concebir a las empresas familiares como los principales agentes de creación de riqueza. En España, el número de empresas familiares alcanza la cifra de 2,9 millones (el 85% sobre el total de empresas), generando 13,9 millones de puestos de empleo, así como el 70% del PIB. Tienen, por tanto, un considerable impacto económico y, con su actividad, apoyan la creación de cadenas de valor para productos y servicios que representan la mayor parte de la demanda en el mercado. No obstante, en relación al desarrollo de innovaciones, una de las exigencias establecidas por el entorno actual, es de esperar, según el INE (2013), que sean pocas las empresas familiares españolas propensas a innovar. En consecuencia, con el fin de mejorar la gestión de este tipo de empresa, sería interesante conocer qué factores podrían ayudar a impulsar los procesos de innovación como mecanismos que contribuyan a la adaptación a las condiciones de un entorno complejo.

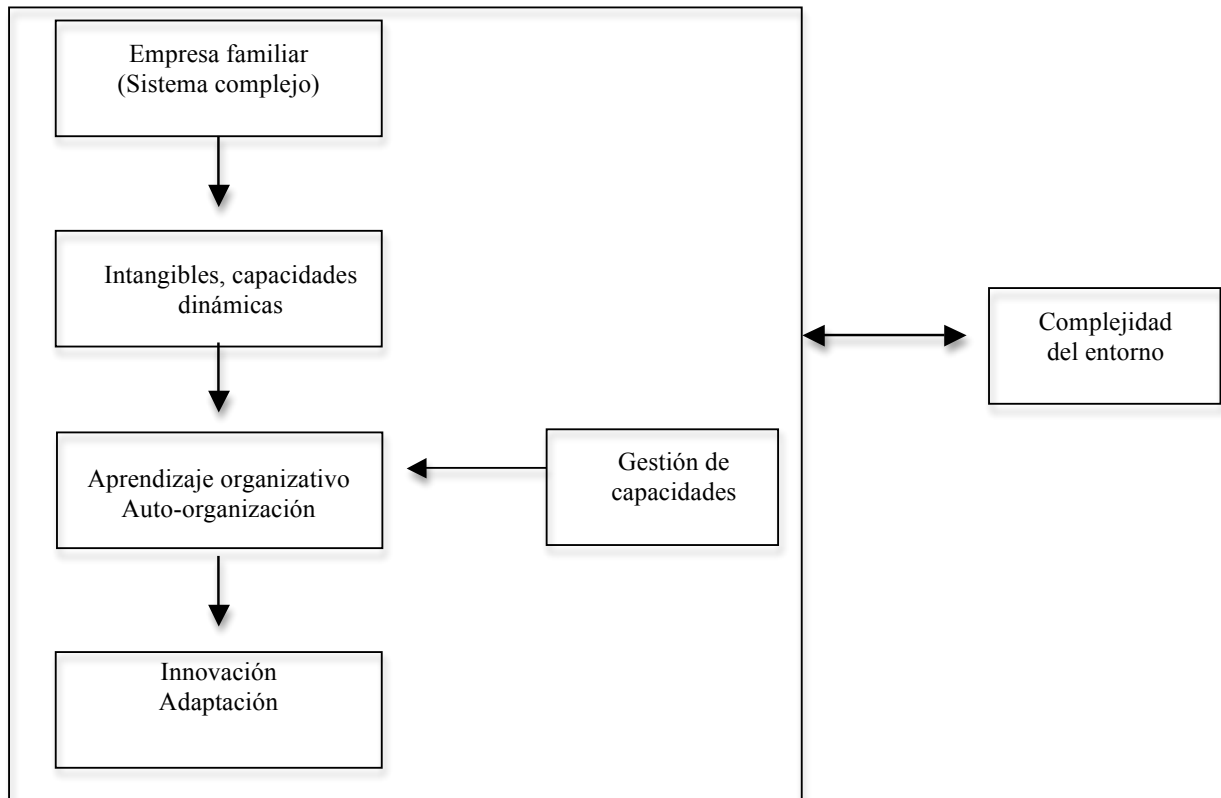
Los argumentos presentados por Lev y Daum (2004) y Kianto (2007) nos conducen a adoptar un enfoque dinámico en torno a los activos intangibles que vienen a representar las capacidades y el potencial necesario para la supervivencia y el crecimiento futuro, enfoque, por otra parte, muy necesario desde la perspectiva de la complejidad. Por esa razón pensamos que dichos activos, constituyentes de lo que se ha venido en llamar capital intelectual de la empresa, podrían jugar un rol importante como motor o dinamizador de los procesos de innovación o de auto-organización, concepto cuyo significado explicaremos más adelante.

Es posible encontrar en la literatura numerosos trabajos tanto teóricos como empíricos sobre el capital intelectual o la empresa familiar, y más teóricos que prácticos acerca de la teoría de la

complejidad. Sin embargo, son relativamente pocos los estudios que vinculan el capital intelectual, las capacidades dinámicas y la teoría de la complejidad con las empresas familiares. La falta de investigación en este campo puede deberse a varias circunstancias. En primer lugar, aunque el campo de las capacidades dinámicas comenzó a gestarse hace tiempo, todavía hoy no existe una terminología consistente ni un consenso sobre los factores que favorecen este tipo de capacidades (Wang y Ahmed, 2007). En segundo lugar, la teoría de la complejidad y el estudio de la empresa familiar son dos ámbitos de estudio que han surgido como líneas de investigación con entidad propia hace relativamente poco tiempo. Adicionalmente, en el caso de la teoría de la complejidad, podemos decir, citando a Rodríguez y Aguirre (2011) y a Reynoso (2009), que lo que hoy suele llamarse teoría de la complejidad es en realidad el nombre de un campo con límites borrosos que abarca, en su formulación científica, a las teorías de los sistemas complejos en sentido amplio (sistemas dinámicos, sistemas no lineales, sistemas adaptativos), la teoría del caos y los fractales.

Lo cierto es que, señalan los autores, no existe en la actualidad una teoría unificada de la complejidad que sintetice y sistematice de modo explícito los aspectos fundamentales de las distintas y variadas teorías, métodos y algoritmos de complejidad elaborados en el marco de ciencias y disciplinas diferentes. Por otra parte, en relación a la empresa familiar, el desarrollo de su línea de investigación ha estado limitada por un falta de fuentes de datos secundarios y por la variedad de perspectivas teóricas usadas por los investigadores (Ibrahim, McGuire, Soufani y Poutziouris, 2004).

De acuerdo con lo anterior, este trabajo pretende hacer frente a esa falta de estudios que vinculen el capital intelectual, las capacidades dinámicas y la teoría de la complejidad con las empresas familiares. En este contexto, el objetivo es el de presentar un modelo conceptual (véase la figura 1) que sirva para poner de manifiesto el papel que los intangibles específicos de la empresa familiar pueden desempeñar como factores que contribuyan a su capacidad de adaptación o auto-organización. Concretamente, este objetivo se traduciría en: (1) identificar el vínculo entre capacidades dinámicas y aprendizaje organizativo, dentro del marco establecido por la teoría de la complejidad; y (2) identificar la relación entre los intangibles de la empresa familiar, base de sus capacidades dinámicas, y su capacidad de adaptación, innovación o auto-organización.

**Figura 1. La empresa familiar como sistema complejo con capacidad de adaptación**

## 2. Marco conceptual: la complejidad ambiental y la complejidad organizativa

La realidad en la que están inmersas las empresas es actualmente enormemente compleja: existen una amplia multiplicidad de variables que intervienen en la definición de la estructura global de los mercados, variables que, además, se ven alteradas con mucha frecuencia y que interactúan entre sí. Aspectos del entorno vinculados a los rápidos cambios tecnológicos, la desregulación y la globalización de los mercados, la crisis económica y sus efectos, etc. ponen de manifiesto esa complejidad y las dificultades que tienen las empresas, entre otros agentes sociales, para entender lo que está sucediendo.

Comprender realmente todo lo que ocurre es un verdadero reto porque hemos aprendido a ver la realidad que nos rodea con una simplicidad derivada de su fragmentación. Peter Senge (1994) señaló que el hombre no actúa sobre un mundo real, sino que actúa sobre él recurriendo a modelos de la realidad basados en la simplificación. De esta manera, la forma en que se solía hacer frente a la complejidad era fragmentando las cosas en trozos más pequeños, más manejables, en la medida que los directivos de las empresas se veían sujetos al principio de

racionalidad limitada y tendían a simplificar la realidad (Simon, 1957). Pero este planteamiento daba por sentado que la suma de las partes era igual al todo, cuando realmente el todo es más que la suma de las partes. Y así es como tradicionalmente intentábamos resolver los problemas del mundo de los negocios, lo que ya no es válido en el mundo en el que nos encontramos.

No obstante, el concepto de complejidad no sólo está vinculado a la situación actual, si no que ya se venía empleando desde que surgió la concepción de la empresa como sistema abierto. Nos estamos refiriendo al concepto de complejidad aplicado tanto a la propia empresa como al entorno que la rodea. La empresa se concibe como una organización compleja (sistema complejo) porque está formada por un conjunto de partes interdependientes que forman un todo relacionado con su entorno (Thompson, 1967). En ella tienen lugar actividades que se dividen, definiendo de esta manera tres tipos de complejidad o diferenciación: horizontal (número de departamentos), vertical (número de niveles jerárquicos) y espacial (número de localizaciones geográficas) (Robbins, 1987). A su vez, el entorno se contempla como una variable determinante de la estructura de la organización o factor de contingencia y, por tanto, de su complejidad interna.

El entorno que afecta a una empresa puede ser complejo en función del número de elementos que lo configuran, del grado de heterogeneidad de estos elementos y del nivel de interdependencia que mantienen (Duncan, 1972; Child, 1972; Daft, Sormunen, y Parks, 1988). De esta manera, si el número de elementos que integran el entorno es elevado, son todos ellos muy heterogéneos y el nivel de interdependencia es muy alto, el entorno es complejo. En este contexto, el diseño organizativo trata de conseguir el llamado ajuste organizativo o consistencia de los distintos elementos o dimensiones de la organización entre sí (parámetros de diseño), así como la congruencia entre éstos y el contexto existente en la organización (factores de contingencia). Siguiendo a Galbraith (1982), el diseño organizativo tendría como misión encajar la complejidad de la organización con la complejidad del entorno que le afecta, de tal manera que a mayor complejidad en el entorno, mayor complejidad en la organización que le hace frente.

La importancia que ha ido adquiriendo la variable complejidad en el ámbito de la ciencia de la administración de empresas ha hecho que también fuera adquiriendo relevancia para la misma un conjunto de teorías nacidas en el contexto de las ciencias experimentales como la física, la biología o las matemáticas, que se pueden agrupar bajo el término de teoría de la complejidad. Esta teoría se puede considerar, según Rodríguez y Aguirre (2011), como una perspectiva novedosa en la medida en que “introduce, en el terreno de las ciencias, una racionalidad post-clásica que habilita e incorpora problemas ignorados o vedados por el pensamiento científico moderno tales como el desorden, el caos, la no-linealidad, el no-equilibrio, la incertidumbre, la contradicción, el azar, la temporalidad, la emergencia, la auto-organización. La teoría de la complejidad puede entenderse, por lo tanto, como un paradigma científico emergente que involucra un nuevo modo de hacer y entender la ciencia, hasta ahora apoyada sobre los principios rectores del mecanicismo, el reduccionismo y el determinismo”.

Podemos decir, de acuerdo con lo anterior, que las empresas se pueden concebir como sistemas que presentan un alto grado de complejidad tanto en sus estructuras organizativas como en sus comportamientos y que se desenvuelven en unos entornos que son altamente complejos. La complejidad surge como consecuencia de las continuas interacciones e interrelaciones entre los individuos que integran la organización y entre éstos y los diversos subsistemas de los que forman parte

(departamento, empresa) y de los que no forman parte (entorno). En relación con la empresa, por tanto, podemos identificar dos fuentes de complejidad: la complejidad que deriva del entorno y la complejidad que deriva del propio sistema empresa, concretamente, de las distintas personas que lo configuran. Adicionalmente, podemos entender que la complejidad de la empresa surge no sólo vinculada al número de elementos que configuran la empresa y el grado de interrelación e interdependencia entre ellos, si no también relacionada con la necesidad de comprender los problemas a los que se enfrenta, lo que determina la naturaleza y el contenido de las actividades que tienen lugar en su interior. En este contexto conviene recordar la llamada Ley de Ashby de la variedad (se puede entender sinónimo de complejidad) requerida y que se enuncia en los siguientes términos: “sólo la variedad absorbe la variedad” (Ashby, 1956). Viene a manifestar que un sistema complejo debe tener un cierto nivel de variedad o complejidad interna para ser capaz de funcionar y adaptarse dentro de un entorno también complejo; concretamente, no es posible el control de un sistema complejo si no es mediante un sistema regulador tan complejo como el propio sistema dinámico (García y García, 1996). La consecuencia que deriva de esta ley aplicada al ámbito de las organizaciones es la siguiente: una organización debe presentar un nivel de complejidad igual o superior a la complejidad de la realidad a la que se enfrenta para poder adaptarse a la misma. La existencia de un nivel de variedad superior al requerido permitiría disponer de funciones o recursos que pueden dedicarse a la introducción de innovaciones en el propio entorno (Navarro, 2003).

La empresa se puede concebir con un sistema complejo con capacidad de adaptación. En este sentido, Gell-Mann (1994) define a los sistemas complejos con capacidad de adaptación como aquellos que aprenden y evolucionan de manera semejante a los seres humanos, están constituidos por agentes heterogéneos que se relacionan entre sí y con su entorno de forma no lineal y son capaces de adaptar su comportamiento ilimitadamente apoyándose en su experiencia, comportamiento que no se puede deducir a partir del comportamiento de sus agentes (Holland, 1995).

Siguiendo el planteamiento de Navarro (2003) y Chiva y Camisón (2002), trataremos de exponer las características de los sistemas complejos con capacidad de adaptación.

- Son sistemas alejados del equilibrio como consecuencia de su heterogeneidad y alto grado de

diferenciación interna y por su continua interacción con el entorno.

- Son sistemas en los que predominan procesos no lineales caracterizados por la desproporcionalidad entre causas y efectos (pequeñas causas no siempre se traducen en efectos pequeños) y por presentar más de una solución posible (causas similares pueden producir diferentes efectos).

- Son sistemas cuya dinámica organizativa resulta imprevisible como consecuencia de los procesos no lineales, de la intervención del azar en el desarrollo organizativo, que a veces presenta tendencias y otros cambios bruscos, y de una combinación de estos dos elementos.

- Son sistemas que se auto-organizan, es decir, reorientan y reforman sus patrones de comportamiento y organización de manera impredecible como consecuencia de la interacción de los agentes que los forman, mediante la mutua adaptación a las necesidades y capacidades cambiantes de los mismos, así como a las demandas y oportunidades cambiantes del entorno, sin que ningún componente en particular dicte el comportamiento colectivo (Stacey, 1996) a pesar de que existan patrones comunes y patrones heterogéneos por parte de cada uno de los agentes. El resultado de la auto-organización es un nuevo orden en la dinámica de respuesta a un entorno complejo y dinámico (Holland, 1995; Kauffman, 1993). Esta heterogeneidad de patrones de conducta permite el aprendizaje y la evolución, en la medida en que facilita cambios en las reglas, fruto de la cooperación y, también, de la competencia entre los agentes y del comportamiento de otros sistemas que forman parte de su entorno.

- Finalmente, ligada a la característica anterior, son sistemas que se caracterizan por su capacidad para adaptarse y para aprender (Holland, 1995). Efectivamente, los sistemas complejos con capacidad de adaptación son creativos cuando se sitúan al “filo”, “borde” o “límite del caos” (Stacey, 1996). Se trata de una fase de transición hacia el cambio. El filo del caos se caracteriza porque existe una situación de equilibrio entre la estabilidad y el caos de la que surge una espontánea auto-organización, la creatividad, la adaptación y la innovación (Chiva y Camisón, 2002). Siguiendo las ideas de Prigogine (1997), los sistemas complejos se ven afectados por las fluctuaciones o perturbaciones derivadas de elementos del propio sistema o externos al mismo. En algunas ocasiones, pequeñas variaciones en las fluctuaciones del sistema son

despreciables (pequeños efectos), pero cuando las fluctuaciones se amplifican, el sistema se vuelve muy inestable, el sistema está en el límite del caos, punto donde surge la auto-organización que llevará al sistema a otro estado diferente de orden. La intensidad de las fluctuaciones pone a prueba constantemente la estabilidad de un sistema complejo con capacidad de adaptación y, en cierto momento, una o varias de estas fluctuaciones pueden resultar tan fuertes que empujarán al sistema, a través de situaciones de inestabilidad, hacia una estructura totalmente nueva, que, a su vez, será fluctuante y relativamente inestable. La estabilidad de los sistemas complejos con capacidad de adaptación nunca es absoluta, como ya se indicó, puesto que cada sistema está siempre dispuesto a transformarse, a evolucionar. Según Chiva y Camisón (2002) “al filo del caos tiene lugar un proceso de destrucción creativa, en el que el esquema general es reformado o adaptado, debido a las continuas relaciones entre los agentes y su entorno”. Podemos entender, de acuerdo con Navarro (2003), que el alejamiento del equilibrio es sinónimo de vitalidad organizativa.

### **3. La dirección de la empresa en el contexto de la complejidad y el aprendizaje**

La complejidad exige modificar la manera tradicional de dirigir la empresa ya que los instrumentos convencionales vinculados a las funciones de planificación y gestión no resultan suficientemente operativos. El grado de diversidad en los elementos constitutivos de la complejidad y la interacción entre ellos implican un amplio abanico de situaciones imprevistas, provocan situaciones de alta inestabilidad y dificultan enormemente las posibilidades de predecir y controlar los acontecimientos. Consecuentemente, la complejidad se debe identificar y administrar a través de técnicas o procedimientos que potencien las características intrínsecas de la empresa como sistema complejo con capacidad de adaptación, sobre todo la capacidad de auto-organización.

Por otra parte, la situación actual no permite simplificar la realidad. Si las empresas quieren sobrevivir deben aprehender su complejidad incluso participar en la misma. Para garantizar su continuidad en el mercado, cada empresa debe lograr comprender la complejidad de la realidad que le afecta. No obstante, como ya se señaló anteriormente, se debe tomar en cuenta que la complejidad puede derivar tanto del entorno — complejidad que se aprende y “reduce”, según

Niklas Luhmann (citado por Bustamante y Opazo, 2004)- como desde el propio interior del sistema u organización empresarial -complejidad generada por las personas que la forman-. Pero ¿cómo enfrentarnos a esa complejidad? Gibson, Ivancevich y Donnelly (1999) presentan el aprendizaje organizacional como proceso a través del cual, y como resultado de la experiencia, se produce una comprensión proporcional de las conductas de cambio relativamente duradero. Las empresas pueden recurrir al aprendizaje para tratar de “reducir” la complejidad del entorno que las rodea, pero no debemos malinterpretar esa reducción. La reducción de la complejidad del entorno es un proceso interno de la empresa que supone un proceso de aprendizaje y de cambio estructural que llamamos auto-organización. De acuerdo con este proceso de auto-organización, los límites de la organización se van modificando a medida que surgen cambios en el entorno que la rodea. Esto es resultado del hecho de que las personas que forman la empresa ostentan la capacidad de aprender y de desarrollar capacidades beneficiosas para ella, planteando una complejidad en la que se unen las capacidades destructivas y las constructivas para el sistema (Bustamante y Opazo, 2004). Como consecuencia, la ventaja competitiva debería asentarse cada vez más en activos con un marcado carácter estratégico y en un conjunto de capacidades dinámicas que tienen como denominador común la capacidad de aprendizaje de la organización. La capacidad de aprendizaje, como capacidad dinámica, permite la renovación continua de la base de recursos y capacidades de la empresa, lo cual se materializará en innovaciones tecnológicas (producto y/o proceso) o de mercado (mejora de los servicios a los clientes y/o alcance de nuevos segmentos de mercado), como respuesta a las fluctuaciones o perturbaciones vinculadas a la complejidad que surgen a nivel interno o externo. En este contexto, el aprendizaje organizativo juega un papel fundamental, pues permite desarrollar el conocimiento tácito contenido en las competencias esenciales de la empresa (Nobre, Tobias, y Walker, 2010). De esta manera, apoyándonos en Bueno, Morcillo y Salmador (2006), podemos considerar que las empresas con éxito son aquellas que logran combinar y explotar con habilidad sus competencias y saben proponer respuestas innovadoras adaptadas a las fluctuaciones o perturbaciones vinculadas a la complejidad que surgen a nivel interno o externo. Dicha innovación será el resultado de las capacidades organizativas que permiten nuevos desarrollos tecnológicos, comerciales u organizativos de la empresa, para lo cual será

necesario generar nuevo conocimiento (Uotila, Maula, Keil y Zahra, 2009; Jansen, Van den Bosch y Volverda, 2006).

El aprendizaje organizativo ha sido tratado en la literatura desde dos puntos de vista diferentes: la teoría del comportamiento y la teoría cognitiva. Ambos enfoques permiten distinguir dos tipos de aprendizaje.

El aprendizaje operacional, también denominado “aprendizaje incremental” (Miner y Mezias, 1996; Bierly y Chakrabarti, 1996), “aprendizaje en bucle sencillo” (Argyris y Schön, 1978) o “aprendizaje táctico” (Dodgson, 1993), se caracteriza por basarse principalmente en la repetición y por considerar a las empresas como sistemas de adaptación. En él las rutinas organizativas juegan un papel fundamental. El aprendizaje como un proceso adaptativo puede auto-limitar el campo de actuación de la organización, pues no se produce un cambio en el modelo mental o marcos de referencia, impidiendo el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio. La efectividad del aprendizaje en el corto plazo y dentro de contextos familiares puede interferir en el aprendizaje a largo plazo, reduciendo los incentivos para desarrollar competencias con nuevas tecnologías o paradigmas (Levinthal y March, 1993).

El aprendizaje cognitivo, también denominado “aprendizaje radical” (Miner y Mezias, 1996; Bierly y Chakrabarti, 1996), “aprendizaje en doble bucle” (Argyris y Schön, 1978) o “aprendizaje estratégico” (Dodgson, 1993), no sólo conlleva cambios en el comportamiento, sino también cambios cognitivos, es decir, cambio de los modelos mentales. Surge como resultado de un proceso de experimentación cuya interpretación cae fuera del sistema tradicional de valores, rutinas y reglas. Consiste en hacer las cosas de una nueva forma, siendo uno de los requisitos fundamentales “desaprender” las antiguas prácticas, proporcionando experimentación y creatividad.

Ambos tipos de aprendizaje son necesarios en cualquier organización, pues como afirma March (1991), hay que mantener un equilibrio entre la exploración de nuevas prácticas y la explotación de las existentes. Chiva y Camisón (2002) señalan al respecto que el aprendizaje requiere a la vez cambio y estabilidad en su relación entre individuos y entorno ya que demasiado cambio impide ver a los individuos su entorno y demasiada estabilidad dificulta o no induce al aprendizaje.

Podemos añadir una tercera perspectiva al estudio del aprendizaje organizativo. Ésta es la perspectiva social desde la que se plantea la cultura organizativa como base para la comprensión del aprendizaje organizativo. De acuerdo con este planteamiento, se entiende el aprendizaje organizativo como el proceso que cambia el estado de conocimiento de una organización adoptando una nueva creencia colectiva, modificando una existente, abandonándola o, incluso, alterando el grado de confianza en relación a ésta (Sánchez y Heene, 1997). Por su parte, Cook y Yanow (1996) consideran al aprendizaje organizativo como la adquisición, sustentación o cambio de significados compartidos por las personas que integran la organización a través de artefactos culturales (mitos, símbolos, rituales, etc.) y de las acciones colectivas del grupo.

De acuerdo con lo anterior, podemos señalar que las teorías conductual y cognitivas consideran que el conocimiento es incorporado en la organización a través de las mentes de sus integrantes o considerando que la organización se comporta, en el ámbito del aprendizaje, como lo hacen las personas, mientras que la perspectiva social propone que la introducción del conocimiento se efectúa por medio del trabajo en grupo, los procesos colectivos, o la interacción de sus integrantes (Chiva y Camisón, 2002).

#### 4. La empresa familiar como sistema complejo y sus capacidades dinámicas

Para poner de manifiesto el papel que los intangibles específicos de la empresa familiar pueden desempeñar como factores que contribuyan a su capacidad de adaptación o auto-organización, objetivo de este trabajo, es importante clarificar qué entendemos por empresa familiar, vinculando el concepto con la complejidad. Al respecto cabe decir que no existe un criterio unánime generalmente aceptado que sirva para definir a este tipo de empresa, ya que se han utilizado diversos criterios para identificarla. No obstante, el Instituto de la Empresa Familiar (2014) recurre a los siguientes para considerar a una empresa como familiar:

- Propiedad accionarial: La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

- Control: La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

- Gobierno: Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

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

Además de estos criterios se suele indicar que este tipo de empresas se caracteriza por su vocación de continuidad, es decir, el deseo del fundador o fundadores y de sus descendientes de que la propiedad, el gobierno y/o la dirección de la empresa permanezcan perpetuamente bajo el control de miembros de la familia.

Por otra parte, cabe decir que la empresa familiar no es ajena a la temática de la complejidad, sino al contrario, tal y como podemos intuir de los criterios que permiten identificarla. Podemos considerar que este tipo de empresa presenta un nivel de complejidad superior al de otros tipos de empresa porque se trata de un sistema que interactúa de una manera muy estrecha con, al menos, una familia, algunos de cuyos miembros desarrollan labores directivas y/o detentan la propiedad de la empresa, miembros que se suceden unos a otros a lo largo del tiempo, de manera que podemos concebir al proceso de sucesión como la fuente principal de complejidad en este tipo de empresa. De acuerdo con esto, podemos señalar que a la complejidad propia de una empresa concebida como sistema abierto, se le añade un grado adicional de complejidad derivado de su estrecha vinculación con una familia. Efectivamente, si seguimos el modelo conceptual de empresa familiar propuesto por Tagiuri y Davis (1996) y denominado “modelo de los tres círculos”, podemos contemplar a este tipo de empresa como un sistema complejo con capacidad de adaptación, resultante de la interacción de tres subsistemas: la empresa, la familia y la propiedad, que reúne las características propias de estos sistemas (alejados del equilibrio, que se auto-organizan, con capacidad para adaptarse y aprender, etc.).

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, las empresas familiares han sido descritas como inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles (Habbershon y Williams, 1999), recursos y capacidades que pueden marcar diferencias sustanciales entre las empresas

familiares y las que no lo son, traduciéndose tales diferencias en éxito empresarial (Tokarczyk, Hansen, Green y Down, 2007). En este sentido podemos indicar que las ventajas de la empresa familiar se suelen describir como algo específicamente vinculado a una determinada empresa propiedad de una determinada familia. De esta manera, la confluencia del sistema familia y del sistema empresa genera unas capacidades difíciles de imitar o familiness (Chrisman, Chua y Sharma, 2003; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003; Habbershon y Williams, 1999). Estas capacidades son difíciles de imitar porque tales interacciones tienen lugar entre los miembros de la familia, la familia como unidad y el negocio, y producen sinergias sistémicas capaces de generar ventajas o desventajas competitivas para la firma (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003). En consecuencia, derivadas de elementos como su cultura e historia, las empresas familiares tienen sus propias formas de “hacer las cosas” y unos recursos idiosincrásicos de naturaleza intangible y tácita que conducen a que las empresas familiares, precisamente por su condición familiar, posean activos intangibles que pueden ser la base de sus ventajas competitivas.

Los recursos intangibles y las capacidades se basan en conocimiento y han llegado a constituirse factores muy relevantes en la creación de valor para la empresa (Lev y Daum, 2004) debido a su valor estratégico. La visión de la empresa basada en el capital intelectual (intellectual capital-based view) se centra exclusivamente en el análisis de aquellos recursos y capacidades de carácter intangible, prestando especial atención a los stocks y flujos de conocimiento incorporados en la empresa (Reed, Lubatkin y Srinivasan, 2006). Por otra parte, el capital intelectual puede definirse como la suma del conocimiento y de las capacidades de conocimiento que la empresa puede usar para obtener ventajas competitivas (Youndt, Subramaniam y Snell, 2004).

Al igual que Lev y Daum (2004), pensamos que los intangibles representan capacidades y potencial para el crecimiento futuro. Consideramos que estos intangibles intervienen en el desarrollo de capacidades (Sirmon y Hitt, 2003) y, por sus características, pueden facilitar tanto el aprendizaje como la innovación. No obstante, conviene señalar que la gestión que se haga de algunos de esos recursos específicos (vinculados con el estilo de liderazgo adoptado por la familia a lo largo del tiempo) puede afectar negativamente tanto al proceso de aprendizaje como a la capacidad innovadora de la empresa.

Siguiendo la línea de razonamiento que venimos manteniendo, a continuación, ofrecemos una descripción de los principales intangibles de la empresa familiar, a la vez que planteamos, desde la perspectiva de la complejidad, una serie de consideraciones vinculadas a su gestión de manera que contribuyan a potenciar su capacidad de adaptación y de aprendizaje, así como el desarrollo de procesos de auto-organización.

Aunque resulta muy complejo determinar la existencia de un modelo particular que diferencie la actividad innovadora de las empresas familiares de las que no lo son, siguiendo a Quintana (2005) podemos indicar que hay un factor presente únicamente en las empresas familiares con una gran incidencia en su capacidad innovadora: la figura del fundador/emprendedor. Este personaje es el que determina la disposición a invertir en nuevos conocimientos y a encontrarles aplicaciones prácticas.

Las motivaciones y las características personales del fundador/emprendedor, como, por ejemplo, su predisposición al cambio, a aceptar nuevas ideas y llevarlas a la práctica, a interactuar con los demás miembros de la organización, etc., favorecerán los procesos de auto-organización y le darán la capacidad para encontrar problemas y resolverlos, aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados, fijar objetivos, controlar su destino, buscar prestigio y reconocimiento, aunque no siempre su fin último sea la obtención de beneficio. Quintana (2005) identifica tres tipos de emprendedores innovadores: el científico o tecnólogo, que detecta una oportunidad de negocio e impulsa la innovación aprovechando sus propios conocimientos o generando los conocimientos necesarios; el emprendedor que detecta una oportunidad y busca en el exterior los conocimientos que permitan su aprovechamiento a través de la contratación del personal adecuado o buscando socios que compartan la búsqueda de esos conocimientos, reservándose la gestión del negocio, y el emprendedor que crea el entorno de trabajo, las condiciones laborales idóneas donde florecen los procesos creativos. Para este autor el tercer patrón es sostenible a lo largo del tiempo, debiendo confluir los dos primeros en este último, dado que es muy complejo tanto sostener la capacidad innovadora permanentemente sobre los conocimientos de la familia, como basarla fundamentalmente en conocimientos externos. En definitiva, se necesita un líder que contribuya al cambio empresarial, generando una capacidad auto-organizadora en la empresa y un líder que agrupe a su alrededor un



equipo formado por personas capaces de dentro y fuera de la familia, que los combine y los coordine de forma adecuada, que contribuya a la interacción interpersonal, que les proporcione capacidad decisoria en función de sus aptitudes y conocimientos y que se aleje de comportamientos paternalistas, ya que estos últimos, al interferir en las decisiones y la autonomía de esas personas capaces, provoca con frecuencia resistencia al cambio, reduciendo las capacidades dinámicas y la creación de valor (Chirico, Nordqvist, Colombo y Mollona, 2012).

Muy vinculado a la figura del fundador se encuentra el espíritu emprendedor. Sin un espíritu emprendedor bien definido y asentado, no habría empresas familiares, ya que, como señalan Bañegil, Barroso y Tato (2011), “el espíritu emprendedor es un concepto útil que conduce a las empresas en cómo participan en el cambio y en la renovación de procesos para mantener y mejorar su competitividad y continuidad”. Uno de los principales problemas que suele afectar a la empresa familiar y que incide sobre su capacidad innovadora, es el acomodamiento en una situación exitosa determinada y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una predominancia del denominado aprendizaje operacional o adaptativo. Efectivamente, el éxito, vinculado a una situación concreta, hace que la empresa familiar tienda a especializarse en esa situación, a que su visión estratégica se reduzca considerablemente, a que la cultura vigente en ese momento se refuerce y a que caiga en la auto-complacencia. En definitiva, el éxito de este tipo de empresa hace que se vuelva menos compleja con lo que pierde capacidad de aprendizaje y de adaptación. Para hacer frente a este problema, Gallo y Amat (2003) proponen la adopción de un planteamiento estratégico formal que incorpore este espíritu y la adopción de mecanismos de gobierno familiar que contribuyan a su transmisión a futuras generaciones. Entre esos mecanismos resalta la planificación de la sucesión y el proceso de profesionalización de la empresa. Con ellos la familia propietaria contará con familiares capacitados para la dirección en un contexto de complejidad, puesto que habrán asumido valores vinculados al espíritu emprendedor. También incorporará ejecutivos profesionales ajenos a la familia que contribuyan a renovar el estilo de liderazgo y orientarlo hacia aquel que más facilite el desarrollo de los procesos de auto-organización. De esta manera tendrá lugar el aprendizaje radical, cambiando la forma de hacer las cosas en la empresa y desaprendiendo las antiguas prácticas.

En la mayoría de las ocasiones, y estrechamente vinculados a los procesos de sucesión y profesionalización, se encuentra la implantación del Protocolo familiar en virtud del cual, según el tamaño del grupo y la dimensión de la familia, se establecen órganos de gobierno tales como la Asamblea familiar, el Consejo de la Holding familiar y los Consejos familiares de las empresas del grupo. De acuerdo con Nueno (2011), “el buen diseño de estas estructuras de gobierno y la regulación acordada por la familia para disponerlos y renovarlos, son el motor de una evolución empresarial que requiere una renovación continua. Esta renovación implica innovar buscando la oportunidad, invertir para transformarla en negocio y desinvertir cuando la oportunidad languidece. Con el gobierno adecuado, este proceso emprendedor puede mantenerse a través de generaciones”.

La cultura de la empresa familiar suele estar muy determinada tanto por lo que el fundador/emprendedor haya establecido en sus inicios como por la cultura de la propia familia. Los valores que expresan los miembros de la familia, su nivel de compromiso, sentimiento de pertenencia y dedicación, a los que también podemos considerar intangibles de gran valor, crean un propósito común en los empleados y ayudan a establecer en ellos un sentimiento de identificación y compromiso.

La identidad compartida entre los miembros de la empresa, vinculada a la cultura existente, permite aumentar la lealtad familiar y empresarial, gracias a lo cual se obtiene un fuerte sentimiento de misión y se adoptan decisiones empresariales más objetivas. Además, los individuos se sienten propicios a cooperar, comunicar y compartir información y conocimientos (Cibrián, Hernández y Guallarte, 2012), generándose un clima favorable hacia los procesos de auto-organización. Efectivamente, tal y como señala la perspectiva social del aprendizaje organizativo, a la cultura de la empresa se le considera su base explicativa. Los significados que establece la cultura de una empresa y que se concretan en actos, lenguaje u objetos (artefactos culturales) son el medio a través del cual el conocimiento colectivo se transmite y expresa. Para Chiva y Camisón (2002) “las organizaciones están continuamente modificando y manteniendo dichos significados, es decir, cambiando y preservando su identidad cultural, lo cual implica aprendizaje organizativo”. De acuerdo con esto, dado que, en general, la cultura de la empresa familiar está bien definida y es conocida por todos, la misma puede contribuir al desarrollo de procesos de cambio, sobre todo si lleva una impronta emprendedora derivada

del carácter del fundador o contiene algunos aspectos relevantes con incidencia positiva en la capacidad innovadora tales como su orientación a largo plazo (Harris, Martínez y Ward, 1994), la preocupación por la calidad (el nombre de la familia está comprometido con los productos de la empresa), es fuente de orgullo y estabilidad (Kets de Vries, 1993; Davis, 1983), la creencia de que los empleados satisfechos son siempre buenos empleados (Donckels y Fröhlich, 1991).

En definitiva, los valores o significados que integran la cultura de la empresa familiar, influyen en las conductas y actitudes de sus miembros (Rodríguez y Rodríguez, 2013) ya que sirven como elemento orientador en la toma de decisiones o en la operativa a desarrollar por el individuo sin necesidad de que éste se vea obligado a seguir un procedimiento determinado o a alcanzar unos resultados especificados. De acuerdo con esto podemos decir que, en general, las empresas familiares, desde el punto de vista de la cultura, pueden presentar aptitud para el desarrollo de procesos de auto-organización en la medida en que pueden ofrecer condiciones para la experimentación, la improvisación, la creatividad, los pequeños cambios, la búsqueda de soluciones y la tolerancia (Chiva y Camisón, 2003).

La historia de la empresa familiar, muy vinculada a su cultura, recoge su memoria relativa a las decisiones pasadas. Es decir, indica cómo se actuó en el pasado ante determinadas situaciones o con qué estrategias se hizo frente a amenazas o se aprovecharon oportunidades. La gestión que se haga de este recurso puede perjudicar o favorecer la capacidad para la auto-organización de la empresa familiar. Resulta perjudicial si, de acuerdo con esta historia, la empresa familiar opta por actuar como lo viene haciendo tradicionalmente y mantener los mismos productos o servicios, o con modificaciones poco relevantes (aprendizaje adaptativo). Por el contrario, esta experiencia pasada se traduce en un conocimiento específico de los miembros de la familia que favorece una actuación proactiva, rápida y flexible de la empresa si, en virtud de la misma, éstos han asumido que siempre se ha actuado, en todos los aspectos de la empresa, buscando, generando y aprovechando nuevos conocimientos. Estos nuevos conocimientos sirven como fuente de inspiración para nuevos productos y servicios, aunque eso suponga suprimir los productos o los servicios que la situaron en el pasado en una posición estratégicamente ventajosa y con los que puede existir, por tanto, un vínculo emocional.

Para Sirmon y Hitt (2003) la creatividad, las habilidades, las capacidades y el conocimiento adquiridos de los miembros de la familia permite que las empresas familiares se caractericen por la existencia de un gran potencial para generar un profundo conocimiento tácito específico de la empresa y difícil de imitar.

Muchas empresas familiares han sido creadas en la habitación de costura de la casa familiar, en la cocina, en el garaje, en el patio, en un pequeño taller, en una tienda de ropa de barrio, etc. Lugares en los que el padre, la madre, el abuelo o la abuela desarrollaban pequeños trabajos domésticos o profesionales fundamentados, en muchas ocasiones, en unos conocimientos adquiridos de los antepasados. Estas pequeñas actividades, con o sin repercusión económica en sus inicios, terminaron convirtiéndose en el germen de un nuevo negocio, el cual ha sobrevivido, crecido y diversificado. Sólo hay que revisar la historia de muchas empresas familiares que encontramos hoy en día en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, podemos afirmar que en el origen de la empresa familiar se encuentra un conocimiento o competencias nucleares (un saber hacer privativo, exclusivo de la familia) que se han transmitido de padres a hijos de manera tácita y que se han ido enriqueciendo con nuevos conocimientos aportados por unos descendientes y empleados bien formados y bien relacionados con determinados agentes del entorno. Es decir, ese conocimiento inicial se ha ido renovando continuamente para hacer frente a las nuevas exigencias impuestas por el entorno empresarial. Las nuevas ideas, los nuevos conocimientos que ofrecen oportunidades, producen perturbaciones en la organización que inducen al desarrollo de procesos de auto-organización, lo que provoca la sustitución de un viejo modelo de comportamiento por uno nuevo.

Con carácter general, la estructura organizativa de las empresas familiares resalta por su carácter orgánico (menos burocrático e impersonal) ya que, la mayoría de estas empresas son de reducida dimensión. Este tamaño provoca, en general, un menor grado de especialización horizontal en sus miembros. Nos encontramos, por tanto, con integrantes polivalentes puesto que desempeñan una amplia variedad de tareas, con cualificaciones múltiples y que, por ello, son muy valiosos para la empresa (Navarro, 2003). Por otra parte, son estructuras en las que las decisiones, dependiendo del tamaño de la organización, suelen estar centralizadas en los miembros de la familia que

ocupan los niveles más altos de la jerarquía (Goffee y Scase, 1985; Hall, 1988; Tagiuri y Davis, 1996; Allio, 2004), con pocos niveles jerárquicos, de fácil acceso desde los niveles inferiores y con una comunicación formal e informal fluida que permite rapidez y eficacia en la toma de decisiones y en su puesta en práctica. Por todo lo anterior podemos señalar que son estructuras con un alto grado de flexibilidad (Kets de Vries, 1993) o capacidad de adaptación.

Tal y como señalan Björnberg y Nicholson (2012), la supervivencia de las empresas familiares depende de la participación y la inclusión de la próxima generación de miembros de la familia. Ya sea como empleados o propietarios, el compromiso y la voluntad de la próxima generación es la clave para la continuidad de la empresa familiar. Por ello, en una empresa familiar se deberá prestar especial atención a las relaciones entre padres e hijos, por su influencia sobre las actitudes y el comportamiento de éstos (Mussolino y Calabrò, 2014) cuando se incorporan a la empresa familiar con responsabilidades directivas, o entre sucesores miembros de la familia, cuando comparten la dirección de la firma. No obstante, estos cambios en el ámbito generacional pueden ser fuente tanto de ventajas como de inconvenientes en materia de capacidad de adaptación.

El origen de conflictos intergeneracionales puede derivarse de que el fundador no está dispuesto a compartir el poder, es generalmente autoritario y estratégicamente conservador, mientras que los posibles sucesores son más propensos al cambio estratégico, desean una independencia personal y una oportunidad para probar su valor (Sharma et al., 1997). De igual manera, las relaciones entre sucesores pueden ser muy intensas y, si se plantean en términos de discordia permanente, el efecto sobre la empresa puede ser nefasto, ya que se altera el proceso de dirección y el buen clima de la empresa.

No obstante, el cambio de situación que se plantea en estos dos casos puede contribuir enormemente a la capacidad de auto-organización ya que aporta diversidad de opiniones y perspectivas de análisis de los problemas, trabajo en equipo y mayor objetividad en la evaluación y la toma de decisiones (Quintana, 2005), siempre que el fundador, para el primer caso, esté dispuesto a compartir la dirección de la empresa y lo que ello supone o, en el segundo caso, si los sucesores han sido capaces de adquirir las habilidades interpersonales necesarias para la toma de decisiones compartida. Es evidente que con todo ello se conserva la fuerza de la empresa

familiar y se mantiene la energía que alimenta el entusiasmo por su crecimiento (Ward, 1999).

Diversos autores han argumentado la existencia en la empresa familiar de un conjunto de valores vinculados con la responsabilidad social (Miller y Le Breton-Miller, 2003; Neubauer y Lank, 1998; Ward, 1987) dado que este tipo de empresa se suele considerar como un miembro más de la sociedad. De acuerdo con ello, la empresa familiar no es una organización aislada, sino una organización compleja dentro de la sociedad que debe actuar de modo solidario lo que significa contribuir de modo inteligente y eficaz al bien común. De igual manera, la empresa familiar tiene un fuerte componente social que afecta a las decisiones que determinan su estrategia, sus operaciones y su estructura. Las empresas familiares, al igual que las no familiares, deben prestar especial atención a las relaciones que mantienen con los agentes de su entorno y que vienen constituidos por los grupos de interés o stakeholders.

La responsabilidad social asumida, el componente social y los grupos de interés se configuran como el origen de fluctuaciones o perturbaciones vinculadas a la complejidad interna y/o externa que conducen a procesos de auto-organización que se resolverán con un nuevo tipo de innovación: la innovación para el desarrollo sostenible.

Esta innovación estará relacionada con el desarrollo de nuevos negocios, productos y servicios que contribuyan una sociedad mucho más sostenible. Al respecto señala el Instituto de Empresa Familiar (2011) que “la empresa familiar cuenta con las herramientas necesarias para situarse favorablemente en este nuevo contexto y poder liderar la transición hacia la sostenibilidad: los valores vinculados a la creación de proyecto a largo plazo, la estructura intergeneracional que les otorga una visión también a largo plazo, así como a la construcción, el fortalecimiento y el mantenimiento del sentido de grupo y la pertenencia a una colectividad con fines que van mucho más allá del interés económico exclusivo a corto plazo”.

## 5. Conclusiones

La revisión de este trabajo nos permite plantear unas conclusiones con implicaciones para el ámbito de la empresa familiar. En primer lugar, desde la perspectiva de la teoría de la complejidad, la empresa familiar es un tipo de organización que presenta un nivel de complejidad superior a aquella

empresa que no tiene la consideración de familiar. Ello hace que pueda reunir las características propias de los sistemas complejos con capacidad de adaptación, es decir, sistemas alejados del equilibrio en los que predominan procesos no lineales, lo que provoca una dinámica organizativa imprevisible, y que se auto-organizan, lo que les dota de capacidad de aprender y de adaptarse. En segundo lugar, desde el planteamiento de la teoría de los recursos y capacidades, las aportaciones de la perspectiva basada en el capital intelectual y la literatura de la empresa familiar, este tipo de organización, con carácter general, está dotada de un conjunto de intangibles específicos que pueden servir de base para el desarrollo de capacidades dinámicas y que, en este sentido, ofrece un considerable potencial para hacer frente a la complejidad del entorno. De acuerdo con estas dos conclusiones, los responsables de las empresas familiares podrían ocuparse de la gestión de esas capacidades específicas desde la perspectiva de la complejidad, con el objetivo de potenciar el desarrollo de procesos de auto-organización. Ello permitirá crear las condiciones necesarias que faciliten la generación de innovaciones en diversos ámbitos de la organización, lo que, a su vez facilitará la adaptación a un entorno complejo.

En cuanto a las contribuciones, con este trabajo creemos que, desde una perspectiva teórica, hemos conseguido mostrar en cierta medida, mediante un modelo conceptual, el potencial que ofrecen los intangibles que presenta la empresa familiar para hacer frente al fenómeno de la complejidad. También pensamos que, desde un punto de vista directivo, nuestra propuesta de gestionar los intangibles de este tipo de empresa, desde la perspectiva de aprehender la complejidad en beneficio propio, teniendo siempre en cuenta de qué manera los intangibles pueden favorecer los procesos de auto-organización, puede dotarla de una considerable capacidad de aprendizaje y adaptación.

Por otra parte, somos conscientes de que este trabajo presenta limitaciones derivadas principalmente de su naturaleza teórica y de su falta de contrastación con evidencia empírica. No obstante, estas limitaciones nos motivan a seguir trabajando en esta línea de investigación que creemos novedosa y que ofrece importantes implicaciones para la gestión de las empresas familiares en el ámbito de la complejidad, con el fin de desarrollarla, ampliarla y pasar a un segundo nivel, en el que no solamente se ofrezca un modelo conceptual quizá más consistente, sino una contrastación empírica que verifique realmente el

papel de la gestión “compleja” de los intangibles en el desarrollo de procesos de auto-organización.

## Bibliografía

Allio, M.K. (2004). Family business: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32(4), 24-33.

Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational learning*. MA: Addison-Wesley.

Ashby, W.R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Londres: Chapman and Hall.

Bañegil Palacios T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011): Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.

Bierly, P. y Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the USA. *Pharmaceutical Industry. Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), 123-135.

Björnberg, Å. y Nicholson, N. (2014): Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.

Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

Bustamante, M.A. y Opazo, P.A. (2004). Hacia un concepto de complejidad: sistema, organización y empresa. Serie Documentos Docentes FACE SDD, No. 03, Año 2, diciembre, Chile: Universidad de Talca. Extraído el 17 de marzo de 2014, de [http://www.panorama.otalca.cl/dentro/sdd/hacia\\_un\\_concepto.pdf](http://www.panorama.otalca.cl/dentro/sdd/hacia_un_concepto.pdf)

Child, J. (1972). Organization, structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G. y Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an “asset” or a “liability”? *Family Business Review*, 25(3), 318-338.

Chiva Gémez, R. y Camisón Zornoza, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm. Coleman White Paper Series. Coleman Foundation and U.S. Association of Small Business and Entrepreneurship.

Cibrián Llanderal, T., Hernández Calzada, M. A. y Guallarte i Nuez, C. (2012). Recursos de capital social y capacidades estratégicas en la empresa familiar. Ponencia

presentada al XXVI Congreso Anual AEDEM, Barcelona.

Cook, S. y Yanow, D. (1996). Culture and organizational learning. En M. Cohen y L. Sproull (Eds.), *Organizational learning* (pp. 430-459). California: Sage Publications.

Daft, R.L., Sormunen, J. y Parks, A. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.

Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.

Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 1(17), 313-327.

Galbraith, J.R. (1982). *Designing complex organizations*. Reading: Addison Wesley.

Gallo, M.A. y Amat, J.M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Deusto.

García Carrasco J. y García del Dujo, A. (1996). *Teoría de la educación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Gell-Mann, M. (1994). *El quark y el jaguar. Aventuras en lo simple y en lo complejo*. Barcelona: Metatemas.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (1999). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Irwin: MacGraw Hill.

Goffee, R. y Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: Some functions of cuasi-organic management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53-68.

Habbershon, T.G. y Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

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.

Hall, P.D. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review*, 1(2), 51-68.

Harris, D., Martinez, J.I. y Ward, J.L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174.

Holland, J.H. (1995). *Hidden order. How adaptation builds complexity*. Reading: Addison-Wesley.

Ibrahim, A.B., McGuire, J., Soufani, K. y Poutziouris, P. (2004). Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 127-140.

INE (2013). Encuesta sobre innovación en las empresas 2012. Extraído el 15 de enero de 2014, de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft14%2Fp061&file=inebase&L=0>

Instituto de la Empresa Familiar (2011). *Innovando para el desarrollo sostenible. Mejorando la competitividad y la productividad de las empresas familiares*. Documento 162. Extraído el 9 enero de 2014, de (<http://www.iefamiliar.com/web/en/estudios/2011/estudio.html>)

Instituto de la Empresa Familiar (2014) <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>

Jansen, J.P., Van den Bosch, F.A. y Volverde, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.

Kauffman, S.A. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. Nueva York: Oxford University Press.

Kets de Vries, M.F.R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.

Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342-356.

Lev, B. y Daum, J. (2004). The dominance of intangible assets: Consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 6-17.

Levinthal, D. y March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (winter special issue), 95-112.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1(1), 127-134.

Miner, A. y Mezas S. (1996). Ugly duckling no more: Pasts and futures of organizational learning research. *Organization Science*, 7(1), 88-99.

Mussolino, D. y Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.

- Navarro Cid, J. (2003). Gestión de organizaciones: gestión del caos. *Dirección y Organización*, 23, 136-145.
- Neubauer, F. y Lank, A.G. (1998). *The family business: its governance for sustainability*. London: McMillan Press.
- Nobre, F.S., Tobias, A.M. y Walker, D.S. (2010). A new contingency view of the organization: Managing complexity and uncertainty through cognition. *Brazilian Administration Review*, 7(4), 379-396.
- Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: Emprendiendo a través de las generaciones. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, 96-101.
- Prigogine, I. (1997). *Las leyes del caos*. Barcelona: Drakontos.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM. Economía*, Vol. 7, 103-130. Extraído el 22 de diciembre de 2013, de [www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana\\_clm7.pdf](http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf)
- Reed, K.K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Reynoso, C. (2009). Modelos o metáforas. Crítica del paradigma de la complejidad de Edgar Morin. Buenos Aires: Editorial SB.
- Robbins, S.P. (1987). *Organization theory: Structure, design and applications*. Nueva York: Prentice Hall.
- Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2013). Los valores en la empresa familiar: análisis de su influencia en el comportamiento. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 7-16.
- Rodríguez Zoya, L. G. y Aguirre, J.L. (2011). Teorías de la complejidad y ciencias sociales. Nuevas estrategias epistemológicas y metodológicas. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 30(2). Extraído el 11 de diciembre de 2013, de [http://www.ucm.es/info/nomadas/30/rdzzoya\\_aguirre.pdf](http://www.ucm.es/info/nomadas/30/rdzzoya_aguirre.pdf)
- Sanchez, R. y Heene, A. (1996). A systems view of the firm in competence based competition. En R. Sanchez, A. Heene y H. Thomas (Eds.), *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management* (39-62). Oxford: Elsevier Pergamon.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Bready.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Simon, H. (1957). *Administrative behaviour*. Nueva York: MacMillan.
- Sirmon, D.G. y Hitt, M.A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Stacey, R.D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler publishers.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 199-208.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. Nueva York: McGraw Hill.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. y Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of familiness in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. y Zahra, S.A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231.
- Wang, C.L. y Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9(1), 31-51.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J.L. (1999). Crecimiento de la empresa familiar: Los retos especiales y las mejoras prácticas. En M.A. Gallo (Ed.), *La empresa familiar 6* (143-163). Barcelona: Ediciones IESE S.L.,
- Youndt, M.A., Subramaniam, M. y Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

## Evolución de factores competitivos de la empresa familiar ante cambios en la propiedad: el caso mexicano estudiado en Estado de México, Tamaulipas, Quintana Roo y Puebla

### Evolution of competitive factors of the family business due to ownership changes: an aggregate study including the states of México, Tamaulipas, Quintana Roo and Puebla.

Argentina Soto Maciel<sup>a</sup> · María Isabel de la Garza Ramos<sup>b</sup> · José Luis Esparza Aguilar<sup>c\*</sup> · Juan Manuel San Martín Reyna<sup>d</sup>

<sup>a</sup>Universidad Anáhuac, (México), <sup>b</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas (México), <sup>c</sup>Universidad de Quintana Roo (México), <sup>d</sup>Universidad de las Américas, Puebla (México)

---

#### DATOS ARTÍCULO

##### Historial:

Recibido 18-07-2014

Aceptado 26-04-2015

##### Palabras clave:

Empresa Familiar

Teoría de los recursos y las capacidades

Factores competitivos

Cambio de propiedad

##### Códigos JEL:

L1, L2, M1, M2

---

#### RESUMEN

El interés creciente por hacer perdurar las actividades económicas de la empresa familiar conduce gradualmente a realizar mayores esfuerzos de investigación con la finalidad de mejorar su comprensión y conocimiento para así reducir su vulnerabilidad. El presente trabajo se inscribe en la Teoría de los Recursos y Capacidades y se interesa en conocer la evolución de algunos factores internos a la empresa familiar relacionados con la competitividad y el cambio de propiedad en cuatro estados de México. Este documento es el resultado del trabajo colectivo de una red de investigación, cuyos autores pertenecen a la Universidad Anáhuac, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad de Quintana Roo y Universidad de las Américas.

---

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 18-07-2014

Accepted 26-04-2015

##### Keywords:

Family business

Resource-Based View

Competitive factors

Change of ownership.

##### JEL codes:

L1, L2, M1, M2

---

#### ABSTRACT

The growing interest to guarantee the economic success of family businesses, gradually leads to bigger efforts on research, seeking for a better understanding to reduce their vulnerability. The Theory of Resource-Based View is the framework in which this paper is based on, and its main objective is to know the evolution of some internal factors, within the family businesses, that are related to competitiveness and ownership changes, in four Mexican states. This document is the result of the collective work of a network of research, whose authors belong to the University Anáhuac, University of Tamaulipas, University of Quintana Roo and University of the Americas.

---

\* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: [argentina.soto@anahuac.mx](mailto:argentina.soto@anahuac.mx), [Idelagarza4@gmail.com](mailto:Idelagarza4@gmail.com), [jlesparza@uqroo.edu.mx](mailto:jlesparza@uqroo.edu.mx),  
[juanm.sanmartin@udlap.mx](mailto:juanm.sanmartin@udlap.mx)

## 1. Introducción

Hasta los años 80's, la tendencia estratégica dominante de las empresas privilegiaba su adaptación a las características estructurales de su contexto competitivo, que era relativamente estable. Progresivamente, la inestabilidad de los mercados se consolidó, el fenómeno de la globalización conllevó la apertura de los mercados y el incremento de la competencia, lo que aunado al acelerado desarrollo tecnológico, planteó un escenario competitivo contrastante al previo. En este nuevo contexto, resurge el interés por las estrategias fundadas en la gestión de los recursos de las empresas. En 1959, Penrose afirmaba que "la empresa tiene un carácter único a partir de la heterogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles". Contrariamente a la concepción neoclásica a través de la cual se considera que los recursos son accesibles en el mercado, la Teoría de los Recursos y las Capacidades reconoce que se trata de factores específicos, poco transmisibles y valiosos en función al tiempo necesario para desarrollarlos. A partir de esta concepción, la construcción de ventajas competitivas en mercados imperfectos tiene su fundamento en la gestión eficaz de esos factores internos y distintivos. En su inicio, el estudio de los recursos estratégicos para la empresa enriqueció la creatividad semántica del término, Métais (2004) lo muestra al censar una veintena de definiciones diferentes. En ese proceso, los recursos han sido considerados como activos invisibles (Itami, 1987), capacidades organizacionales (Stalk, Evans, Shulman, 1992), competencias centrales (Hamel, Prahalad, 1990), red de recursos (Black, Boal, 1994) o estructuras organizacionales (Williamson, 1996). Sin embargo para dos de sus precursores, los recursos "son activos tangibles e intangibles poseídos o controlados por la empresas" (Wernerfelt, 1984)

Según Barney (1991) "todos los activos, capacidades, procedimientos, informaciones, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten inventar y diseñar estrategias eficaces y eficientes".

Bajo esta perspectiva se percibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades idiosincráticas, donde la primera tarea de la administración es maximizar el valor de la empresa a través del despliegue óptimo de recursos y capacidades existentes, así como proyectando en el futuro el desarrollo de sus propios recursos (Grant, 1996). Dentro de los fundamentos teóricos de esta perspectiva se encuentran diferentes componentes;

recursos, competencias, capacidades organizacionales y activos estratégicos (Teece, Pisano, Shuen, 1997; Amit, Schoemaker, 1993). Mientras que los recursos estratégicos internos o externos (tangibles o intangibles) son activos específicos de la empresa (Grant, 1991), las competencias que son internas se relacionan con la capacidad de la empresa para combinar dichos recursos (Grant, 1991) y las capacidades organizacionales con las rutinas dinámicas a efecto positivo sobre la eficiencia y flexibilidad de la organización (Winter, 1987). Amit y Schoemaker (1993) reconocen que los activos estratégicos son el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, transferir, imitar, raros y que constituyen la ventaja organizacional de una empresa. Estos activos pueden estar compuestos entre otros elementos de capacidades tecnológicas, acceso a diferentes canales de información, relaciones con distribuidores o proveedores, capacidad de realizar investigación y desarrollo o inclusive tener una cierta reputación. Para Arrègle (1995) se trata de una combinación compleja de habilidades específicas a la empresa que le permiten satisfacer mejor y de manera durable cierto nicho del mercado.

Así la ventaja competitiva es el resultado de una combinación de recursos movilizándolo procesos organizacionales y saber-hacer colectivo (Amit y Schoemaker (1993). Los factores considerados para la elaboración de este trabajo debido a su valor estratégico se relacionan con los recursos humanos, la calidad, la innovación y la tecnología.

A pesar de que a nivel mundial son múltiples los estudios que sobre la empresa familiar se han hecho diferenciándola de la empresa no familiar (Claver, Rienda, y Quer, 2006; Allouche, Amann, Jaussaud y Kurashina, 2008; Barnett, Eddleston y Kellermanns, 2009), la noción aún carece de unanimidad (Ward 1988; Wortman 1994; Gallo, 1995; Cabrera y García, 1998; Neubauer y Lank, 1999). Para los fines de este estudio se le considerará empresa familiar a aquella cuya propiedad y control se encuentran, en su mayoría, en manos de una familia y existe el deseo expreso de continuidad de la misma.

Con estos argumentos previos, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación: ¿existen factores internos relacionados con la competitividad de las empresas familiares mexicanas considerando diferentes perspectivas en su cambio de propiedad?



### Objetivos

En la investigación nos interesamos en conocer y comparar la situación en la que se encuentran algunos factores internos relacionados con la competitividad de las empresas tomando en consideración diferentes perspectivas en el cambio de propiedad de la empresa familiar en México.

## 2. Marco Teórico

A continuación abordaremos los temas centrales sobre los cuales gira la investigación.

**Recursos humanos:** Algunos autores han asociado positivamente el tema de recursos humanos con la productividad (Huck y McEwen, 1991; Warren y Hutchinson, 2000). El estudio se interesa en conocer el estado observado en temas como la organización del personal, la satisfacción, la rotación del personal o el ausentismo laboral.

**Calidad:** La calidad es entendida como la adecuación de las características del producto o servicio a las necesidades del cliente. La calidad ha estado frecuentemente asociada a la competitividad y al éxito de las empresas (Viedma, 1990; Luck, 1996; Camelo 1999). El estudio se interesa en conocer la evolución de la calidad del producto o del servicio, de los procesos operativos internos, la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado, la imagen de la empresa y de sus productos o servicios, la participación en el mercado, la rentabilidad y la productividad.

**Innovación:** La innovación se considera la mejora o los cambios frecuentemente incrementales en distintas áreas (producto, proceso, distribución) que han sido realizados por las empresas en los últimos dos años (North et al., 2001). Para las empresas, la innovación y la tecnología son fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vermeulen, 2004) y determinantes en su crecimiento económico (Alvarez y García, 1996; Camelo, 1999; Van Auken, 2008). El estudio identifica por ejemplo, mejoras que las empresas han tenido en productos o servicios existentes, en la comercialización de nuevos productos o servicios, en la gestión empresarial, en los procesos de producción, en las tecnologías de información y comunicación, en la gestión de la calidad, en las compras y en las ventas.

**Tecnología:** La tecnología es entendida como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten

combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes (Donovan, 1996). La incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilitan la planificación, fomentan el desarrollo tanto de programas de producción, mejora el control de los procesos (Huerta et al., 2003). Así se relaciona positivamente el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la empresa con su nivel competitivo (Viedma, 1992). El estudio se interesó en conocer la posibilidad de contar con conexión a Internet, correo electrónico, pagina WEB, así como la utilización de tecnología para realizar mercadotecnia, mantener relaciones con proveedores y clientes, realizar compras y ventas por Internet, o el uso de las redes sociales dentro de su gestión.

## 3. Método

El diseño general de la muestra tiene como base los principios del muestreo no probabilístico por cuotas, ya que se han seleccionado a las empresas siguiendo determinados criterios de propiedad familiar y procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa. Debido a que el estudio se refiere a empresas que están cerca de la sucesión o que, al menos la están contemplando en sus planes, el diseño no puede hacerse de otra forma sino a través de una selección directa. En el estudio participaron un total de ochenta y cinco empresas familiares distribuidas equitativamente en los Estados de México, Tamaulipas, Quintana Roo y Puebla.

La metodología utilizada para la recogida de información ha sido la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). El cuestionario se diseñó tomando en cuenta los trabajos de Lansberg y Astrachan (1994), así como la revisión teórica y empírica de diversos estudios relacionados con el objeto de estudio. El cuestionario definitivo consta de 17 preguntas organizadas en varios bloques temáticos. En este trabajo se explotan dos bloques: uno enfocado a la evolución de algunos aspectos de eficiencia organizacional; el otro, orientado al progreso experimentado por la empresa en relación a la innovación y la tecnología. El cuestionario fue diseñado, dirigido y aplicado por investigadores de las universidades ya mencionadas a directores, gerentes y/o propietarios de las empresas. La escala Likert facilitó la valoración de cada uno de los temas. El tema de rendimiento de la empresa se basa en el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), los

cuales establecen un modelo espacial de criterios de eficiencia organizacional desde una perspectiva multidimensional y señalan que estos criterios tienen tres dimensiones: la primera, relacionada desde un enfoque interno de la organización (visión sobre el entendimiento y desarrollo de los recursos humanos) a uno externo (nivel macro del éxito de la empresa). La segunda, se basa en la estructura organizativa, haciendo énfasis desde la estabilidad hasta la flexibilidad. La tercera dimensión relacionada con los medios y objetivos organizacionales fue medida a través de una categoría donde el Número 1 equivalía a mínima evolución y el Número 5 a máxima evolución. Los temas de innovación y tecnología fueron asociados a un reactivo y posteriormente a una evaluación. La categoría que evaluó la innovación se estructuró en cinco niveles donde el 1 correspondía a poco importante y el 5 a muy importante. Mientras que para valorar el uso de la tecnología, el nivel 1 equivalía a poca utilización y el 5 a mucha utilización. Para analizar la evolución de los factores en el tiempo, consideramos tres periodos: los dos últimos años; un periodo de tres a cinco años; y superior a cinco años. Cada uno de estos periodos relaciona respectivamente la probabilidad de un cambio en la propiedad de la empresa: nada probable, probable y muy probable. El análisis estadístico de los datos obtenidos se realizó a través del programa SPSS Versión 21. La validez y fiabilidad de las escalas del cuestionario se verificaron, a través de la validez de contenido, constructo y criterio, así como la consistencia interna de los ítems por medio del coeficiente alfa de Cronbach (1951). El trabajo de campo se realizó durante el periodo comprendido entre diciembre del 2012 y abril del 2013.

#### 4. Resultados

Dentro de las características generales de las ochenta y cinco empresas familiares mexicanas que participaron en el estudio se observó que tienen en promedio una antigüedad de 33 años y cuentan con una planta laboral de 72 empleados. La dirección se encuentra predominantemente en la segunda y primera generación (41% y 39% respectivamente), la edad promedio de su propietario/gerente es de 54 años y en 88% de los casos, éste es de género masculino. Las empresas se encuentran registradas principalmente bajo el régimen de persona moral (64%) y ninguna ha recurrido al modelo de franquicia para su desarrollo.

En cuanto al perfil de su propietario/gerente, los resultados permitieron identificar que en su mayoría han obtenido el grado de licenciatura (46%) y 15% de ellos cuentan con un posgrado. Las áreas de Negocios como Contaduría, Administración, Finanzas, Economía, Sistemas Comerciales y Derecho destacan en su preferencia para los estudios de licenciatura y posgrado sobre la Ingeniería (58% y 28% respectivamente). En cambio los estudios en Ciencias Sociales y Humanidades o Ciencia y Tecnología tienen un porcentaje menor (4% y 6% respectivamente). El 18% de los encuestados cuentan únicamente con estudios primarios básicos o de cultura general (22%), mientras que el 15% cuenta con bachillerato o alguna formación técnica.

La planta laboral se observa estable tanto para el periodo 2011-2012 como para el 2012-2013. Sin embargo, se identifica una clara tendencia para reducir personal en el segundo periodo, al pasar de 17% a 35% de casos. Esta tendencia se confirma con la proyección de crecimiento que pasa del 40% al 9% considerando los mismos periodos. La participación laboral de los miembros de la familia se ubica en un promedio de 4 integrantes y se distingue por una clara estabilidad en ambos periodos, seguida por una ligera tendencia a la reducción para el segundo periodo.

Un tema relevante en el estudio es la tendencia sobre el cambio de propiedad de la empresa familiar. Si bien esa eventualidad no es probable dentro de los dos próximos años para 78% de las empresas, la tendencia es progresiva en el tiempo y esa proporción se reduce de 60% (dentro de 3 a 5 años) a 45% (más de 5 años). La proporción de empresas cuyo cambio de propiedad es probable evoluciona de 14% 33% y 23% respectivamente en los mismos lapsos de tiempo. Una cierta estabilidad se identifica cuando el cambio de propiedad pasa a ser muy probable para los dos primeros periodos (9%), mientras que se incrementa hasta en 35% de casos al considerar un periodo superior a 5 años.

Cuando nos interesamos al cambio de propiedad, diferentes escenarios pueden ser posibles. Para 70% de los casos, la proyección del cambio de la propiedad consiste en que la empresa sea adquirida completamente por la familia; el 12% proyecta el cambio en la distribución del capital o de las acciones entre los miembros de la familia; el 8% considera la venta parcial de la empresa; el 5% su venta total; mientras que solamente en 4% de los casos se contempla realizar una nueva asociación. En el caso de proyectar la venta parcial de la empresa, los entrevistados se interesan por igual en

la venta a otra empresa o a un inversionista de capital privado y en menor medida a la venta parcial a un equipo gerencial (25%).

#### *Factores competitivos*

Los factores competitivos estudiados fueron: calidad del producto o del servicio; procesos operativos internos; organización de las tareas del personal; satisfacción de los clientes; rapidez de adaptación a las necesidades del mercado; imagen de la empresa y de sus productos o servicios; participación en el mercado; rentabilidad; productividad; satisfacción de los trabajadores; permanencia del personal (reducción de la rotación laboral); y, asistencia y puntualidad del personal (reducción del ausentismo laboral).

Los resultados muestran que la evolución de los factores competitivos en los dos últimos años obtiene un promedio general de 3.9. Los factores que superan este indicador son: calidad del producto o del servicio (4.2); satisfacción de los clientes (4.2); y rentabilidad (4). Contrariamente, entre los factores más marginados aparecen: la permanencia del personal (3.6); la asistencia y puntualidad del personal; y la participación en el mercado (3.7).

Enseguida, se compararon los promedios de los factores precedentes con los promedios de las empresas que proyectan crecimiento en su planta laboral. Los resultados obtenidos arrojan coincidencias en los factores de mayor rezago: permanencia del personal (3.6); y asistencia y puntualidad (3.7). Sin embargo, la evolución de dos factores aparece significativa y positiva: la calidad del producto o del servicio; y la satisfacción de los clientes (4.2).

Otros análisis se realizaron para comparar los niveles de evolución de los factores competitivos en los dos últimos años con tres diferentes escenarios de cambio en la propiedad de la empresa (nada probable, probable y muy probable) y su evolución para tres periodos estudiados (menor de 2 años, de 3 a 5 años y más de 5 años).

Para un periodo inferior de 2 años y cuando el cambio de propiedad es muy probable, los factores competitivos más marginados son: la organización de las tareas del personal, los procesos operativos y la participación en el mercado (3.7). El factor mejor desarrollado es la calidad del producto o del servicio (4.3). Cuando el cambio de propiedad es probable, los factores más marginados que aparecen son: la organización de las tareas del personal y los procesos operativos (3). Mientras que el factor más

desarrollado es la satisfacción de los clientes (4.3). Al proyectar estabilidad en la propiedad de la empresa (nada probable el cambio), los factores más marginados son: permanencia del personal (3.3) y organización de las tareas del personal (3.7). Mientras que el factor más evolucionado es la satisfacción de los clientes (4.7).

Comparando los promedios generales de los factores competitivos para los diferentes escenarios de propiedad en este periodo, se observa uniformidad. El mejor desempeño se identifica considerando un probable cambio en la propiedad (4.05), seguido por la conservación de la propiedad (4.02) y el menor rendimiento considerando un muy probable el cambio en la propiedad (4.01).

Para un periodo comprendido entre 3 y 5 años y cuando el cambio de propiedad es muy probable se distinguen la productividad (2.6) y los procesos operativos internos (3.3) como los factores más rezagados. En el sentido opuesto, la calidad del producto o servicio como el factor más desarrollado (4.2). Un cambio probable en la propiedad muestra marginalidad en la asistencia y puntualidad del personal (3.5), así como en la satisfacción de los trabajadores (3.7). Mientras que la calidad del producto o servicio se distingue por su desarrollo (4.3).

En el caso de proyectar estabilidad en la propiedad de la empresa, se observa que los índices de la permanencia del personal (3.7), así como la asistencia y puntualidad del personal (3.8) son los más bajos. El mejor indicador es la calidad del producto o servicio (4.2).

Comparando los promedio generales de los factores competitivos para los diferentes escenarios de propiedad en este periodo, observamos un mejor desempeño cuando se proyecta estabilidad en la propiedad de la empresa (4), mientras que la probabilidad de cambio obtiene 3.8 de promedio y un muy probable cambio en la propiedad se acompaña de 3.5.

Finalmente, considerando un muy probable cambio en la propiedad para un periodo comprendido superior a los 5 años observamos que los factores competitivos menos desarrollados son la permanencia del personal (3.1), la satisfacción de los trabajadores (3.5) y los procesos operativos internos (3.7), mientras que el más desarrollado corresponden a la calidad del producto o del servicio (4.2).

Cuando el cambio es probable aparecen la productividad (3.6), la permanencia del personal y

**Tabla 1. Correlaciones – Factores competitivos**

Factores competitivos	Dentro de 2 años		De 3 a 5 años		Más de 5 años	
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Calidad del producto o del servicio	.011	.924	.027	.807	-.009	.933
De los procesos operativos	-.037	.738	-.198	.071	-.212	.056
Organización de las tareas del personal	-.053	.630	-.074	.501	-.155	.161
Satisfacción de los clientes	-.017	.876	-.232*	0.032	-.191	.084
Rapidez de adaptación a las necesidades del mercado	.088	.425	-.190	.082	-.145	.192
Imagen de la empresa y de sus productos o servicios	.061	.580	-.207	.057	-.228*	.038
Participación en el mercado	.015	.889	-.087	.426	-.169	.127
Rentabilidad	.072	.517	-.114	.302	-.202	.069
Productividad	-.016	.883	-.334**	.002	-.265*	.016
Satisfacción de los trabajadores	.023	.837	-.156	.154	-.273*	.012
Permanencia del personal	.065	.554	-.070	.525	-.258*	.018
Asistencia y puntualidad del personal	.050	.652	-.021	.852	-.278*	.011

\*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: elaboración propia con base en resultados.

los procesos operativos internos (3.7) como los factores menos desarrollados.

Mientras que en el sentido opuesto se observa la calidad del producto o servicio (4.2) y la satisfacción de los clientes (4). En la situación de mayor estabilidad, es decir cuando la empresa familiar está proyectada para ser conservada por el grupo familiar se distingue una gran uniformidad en los factores competitivos. Siendo la satisfacción del cliente (4.3) el factor con el mayor valor y los más débiles, la organización de las tareas del personal (4) y la rapidez de adaptación a las necesidades (3.9).

Comparando los promedios generales de los factores competitivos para los diferentes escenarios de propiedad en este periodo, obtenemos una tendencia decreciente observando que la mayor estabilidad en la propiedad se distingue con un promedio de desempeño de 4.1, la probabilidad de cambio con 3.8 y la alta probabilidad de cambio con 3.7.

A pesar de que el estudio se interesó en valorar el desempeño a través de doce factores competitivos considerando diferentes proyecciones de propiedad y periodos de tiempo, los resultados muestran tendencias consistentes que llaman la atención. En primer lugar, dos factores competitivos destacan por su frecuencia y representan las principales cualidades de las empresas familiares: la calidad el producto o servicio; y, la satisfacción de los clientes. Estos resultados confirman trabajos precedentes realizados para identificar características distintivas

entre empresas familiares y no familiares. En segundo lugar, dos temas se distinguen por representar la mayor debilidad de las empresas estudiadas, los recursos humanos y la organización interna. Dentro de los recursos humanos, los factores más relevantes son: la permanencia del personal; y, la asistencia y puntualidad del personal. Dentro de la organización interna hacemos referencia específicamente a los procesos operativos y a la organización de las tareas del personal.

Otra observación relevante aparece al poner en perspectiva la evolución general de los factores competitivos y la proyección de cambio en la propiedad de la empresa familiar en los distintos periodos, ya que los promedios muestran que el escenario donde la empresa obtiene un mejor desempeño es cuando se proyecta su conservación en la propiedad familiar. De manera opuesta, cuando es muy probable el cambio de la propiedad en la empresa los niveles de desempeño se distinguen por ser los más bajos. Esta situación merece una atención particular en estudios posteriores, pues si bien hay una relación entre un bajo desempeño y la intención de cambio en la propiedad de la empresa, en 70% de los casos de esta muestra, la expectativa es que pase a manos de la familia.

El Análisis de Correlación de Pearson realizado con los factores competitivos y el cambio de propiedad durante los periodos mencionados, ofrece los siguientes resultados. Una vez calculado el valor del coeficiente de correlación de Pearson interesa

**Tabla 2. Correlaciones – Innovación**

Innovación	Dentro de 2 años		De 3 a 5 años		Más de 5 años	
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
En productos o servicios existentes	.226	.054	-.138	.243	-.253	.034
En la comercialización de nuevos productos o servicios	.156	.230	-.288*	0.24	-.341**	.008
En la gestión empresarial	.250	.069	-.240	.081	-.373**	.006
En los procesos de producción	.233	0.79	-.200	.132	-.411**	.002
En las tecnologías de información y comunicación	.048	.718	-.205	.115	-.355**	.006
En la gestión de la calidad	.140	.254	-.099	.423	-.417**	.000
En las compras	-.053	.689	-.138	.298	-.225	0.86
En las ventas	.026	.845	-.104	.431	-.320*	.013

\*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: elaboración propia con base en resultados.

determinar si este valor obtenido muestra que las variables estudiadas se encuentran relacionadas o no. En la tabla 1 se observa que los factores competitivos y su relación con la probabilidad de cambio de propiedad, dentro de los próximos 2 años, no arrojaron datos significativos.

Sin embargo, cuando el cambio de propiedad de la empresa se proyecta en un plazo de 3 a 5 años, se observa, tanto en la satisfacción de los clientes como en la productividad, una relación negativa, esto es, en la medida que aumenta una variable disminuye la otra.

En cuanto al cambio de propiedad en más de 5 años, se muestra que la imagen de la empresa y de sus productos y servicios, la productividad, la satisfacción de los trabajadores, la permanencia del personal, y la asistencia y puntualidad, arrojaron datos estadísticamente significativos, lo que indica que estos factores competitivos son afectados por la probabilidad de cambio de propiedad a un mayor plazo.

### *Innovación*

El estudio de la innovación como factor competitivo primero trató de identificar el área donde ha sido efectiva en los 2 últimos años y posteriormente, se le asoció un nivel de importancia. Las áreas de estudio fueron: en productos o servicios existentes; en la comercialización de nuevos productos o servicios; en la gestión empresarial; en los procesos de producción; en las tecnologías de información y comunicación; en la gestión de la calidad; en las compras; y, en las ventas.

Las empresas participando al estudio muestran propensión a la innovación, ya que el 70% de ellas reconocen haber hecho mejoras. Los resultados muestran que las ocho áreas de estudio han tenido mejoras importantes recientemente y de manera semejante. Las áreas que han experimentado mayores mejoras son las ventas (79%) y la gestión de la calidad (76%), mientras que las de mayor rezago son la gestión empresarial (63%) y los procesos de producción (65%). Estos dos últimos factores coinciden con los resultados precedentes que mostraron la debilidad que representa la organización interna.

En relación a la importancia de la innovación, ésta se sitúa en un promedio de 3.99. Los resultados permiten ordenar decrecientemente la importancia de la innovación en las distintas áreas de la empresa: mejoras en las compras (4.24); en las ventas (4.18); en la gestión de la calidad (4.06); en productos o servicios existentes (4.05); en la comercialización de nuevos productos o servicios (4); en las tecnologías de la información y comunicación (3.85); en los procesos de producción (3.79); y en la gestión empresarial (3.76). Puede observarse que las principales áreas que han sido mejoradas en las empresas se relacionan directamente con las características que aparecieron como distintivas de estas empresas (la calidad del producto o servicio y la satisfacción de los clientes). Mientras que las áreas menos importantes o más marginadas en términos de mejora se relacionan una vez más con la organización interna.

El Análisis de Correlación de Pearson realizado con los factores de innovación y el cambio de

propiedad durante los periodos mencionados, ofrece los siguientes resultados..

En la tabla 2, se observa que los factores de innovación y su relación con la probabilidad de cambio de propiedad dentro de los próximos 2 años, no arrojaron datos significativos. Sin embargo, en el cambio de propiedad de la empresa dentro de los 3 a 5 años, específicamente en la comercialización de nuevos productos y servicios, los datos son estadísticamente significativos e indica que este factor es afectado por la probabilidad de cambio de propiedad. En relación al cambio de propiedad en más de 5 años, se muestra que en la comercialización de nuevos productos y servicios, en la gestión empresarial, en los procesos de producción, en las TIC, en la gestión de la calidad y en las ventas, arrojaron datos estadísticamente significativos, lo que representa que estos factores son afectados por la probabilidad de cambio de propiedad a un mayor plazo.

#### Tecnología

El estudio de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como factor competitivo primero trató de identificar las herramientas que poseen las empresas y posteriormente, se les asoció un nivel de utilización en sus operaciones.

Los resultados obtenidos muestran que el 59.8% de las empresas poseen alguna tecnología de la información y comunicación. Una mayor proporción de empresas disponen de correo electrónico (76%), cuentan con una conexión de Internet (75%) y

mantienen relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet (70%). Mientras que solo 40% de ellas utilizan las redes sociales dentro de su gestión y el 49% realiza mercadotecnia por Internet. Los otros indicadores quedaron ordenados decrecientemente de la siguiente manera: proporción de empresas que disponen de página WEB (56%) y, realizan compras y ventas por Internet (53%).

En promedio, el grado de utilización de las tecnologías de la información y comunicación para las empresas estudiadas es de 3.74. El orden decreciente de su utilización coincide con los resultados obtenidos anteriormente sobre su posesión: uso de correo electrónico (4.39); de conexión de Internet (4.27); mantienen relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet (3.98); página WEB (3.79); realizan compras y ventas por Internet (3.47); realizan mercadotecnia por Internet (3.38); y utilizan las redes sociales dentro de su gestión (3.03).

El Análisis de Correlación de Pearson realizado con los factores tecnológicos y el cambio de propiedad durante los periodos mencionados, ofrece los siguientes resultados .

En la tabla 3, se observa que los factores tecnológicos y su relación con la probabilidad de cambio de propiedad dentro de los próximos 2 años, no arrojaron datos significativos.

Sin embargo, en el cambio de propiedad de la empresa dentro de los 3 a 5 años y más de 5, arrojó datos estadísticamente significativos en la empresa

**Tabla 3. Correlaciones - Tecnología**

Tecnología	Dentro de 2 años		De 3 a 5 años		Más de 5 años	
	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
¿Tiene su empresa conexión con Internet?	.233*	0.46	-.258*	.026	-.330**	.005
¿Dispone de correo electrónico?	.148	.200	-.055	.635	-.174	.136
¿Dispone de página WEB?	.202	.172	-.179	.228	-.152	.313
¿Realiza mercadotecnia a través de Internet?	.283	.077	-.139	.393	-.014	.934
¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?	.125	.327	-.180	.158	-.203	.116
¿Realiza compras y ventas por Internet?	.139	.363	-.061	.689	.069	.657
¿Utiliza redes sociales dentro de su gestión?	.200	.235	-.224	.184	-.238	.163

\*. La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: elaboración propia con base en resultados

que tiene conexión a internet, lo que indica que estos factores tecnológicos son afectados por la probabilidad de cambio de propiedad a un mayor plazo.

## 5. Discusión

Las empresas familiares mexicanas sufren de gran vulnerabilidad que puede conducir a la mortalidad, sobre todo aquellas que se ubican dentro del sector de Pequeñas y Medianas Empresas (PyME). Recientemente, la investigación en gestión se ha interesado en poner en relación a este tipo de empresas, su problemática, su importancia y lo complejo que se vuelve ella cuando se agrega en la ecuación la variable familia. Las empresas de este tipo se enfrentan actualmente a un mercado cada vez más competitivo, más global, mucho más tecnológico en el que tienen que aprender a sobrevivir, a mantenerse en el mercado, independientemente de si son o no familiares.

Los resultados de la empresa familiar en términos de competitividad muestra que su principal dificultad sigue siendo el recurso humano, la parte más valiosa con la que cuentan las empresas el día de hoy, ya que todo lo que puedan desarrollar o generar es parte de la empresa, pero un empleado capacitado, eficiente y con el know how de la empresa solamente es prestado, y si no somos capaces de retener a ese talento humano y continuamos con la rotación de personal que tenemos actualmente, jamás podremos aspirar a mayores niveles de competitividad que nos permitan pasar de pequeña a mediana o de medianas a grandes empresas.

Es importante destacar que las empresas familiares apelan o explotan una de las pocas ventajas competitivas que tienen por ser pequeñas o medianas empresas: su reputación y se cercanía con el cliente. De acuerdo a los resultados, las empresas familiares se preocupan por la calidad de sus productos y/o servicios, por lo que la reputación de la empresa y, por ende, de la familia es muy importante para ellos, están dispuestos a incurrir en costos más altos siempre y cuando el producto entregado tenga la mayor calidad posible, y al preguntar qué es en lo que seguirán invirtiendo en los próximos años, la gran mayoría destaca la calidad ofrecida a sus clientes. Precisamente de aquí se deriva esa segunda ventaja de la que hablábamos, la cercanía con el cliente, este tipo de empresas por lo regular conocen a su cliente, sabe cuáles son sus gustos y preferencias, sabe generar una empatía con

ellos, por lo que han logrado contar con su fidelidad generalmente.

Sin embargo, en México la ausencia de una planeación estratégica puede explicar la falta de previsión hacia el futuro y por ende ha impedido capitalizar algunas de las ventajas competitivas de las empresas familiares. En este sentido, es interesante ver cómo los niveles de competitividad cambian conforme se acerca un cambio en la propiedad de la empresa, ya que entre más alejado el cambio en la propiedad de la compañía más irregular el comportamiento en los factores competitivos, es decir, seguimos con una visión de corto plazo, nos preocupamos por el funcionamiento de la empresa en el día a día, pero pareciera que las actividades cotidianas de ésta no nos permiten detenernos a pensar, a realizar una planeación estratégica de largo plazo con la que podamos pasar de ser una empresa reactiva a una empresa preventiva, que encare de mejor manera los problemas y que disminuya el margen de error en la toma de decisiones derivado precisamente de esa mejor planeación.

Precisamente esta estrategia permitirá definir de qué manera la empresa orientará su desarrollo y crecimiento, una vez que se han planteado una visión y objetivos empresariales para el mediano y largo plazo (Ward, 1988). Tal y como Durán y San Martín (2012) lo establecen, sin duda que muchos propietarios, a su vez directores generales de las empresas familiares, tienen en mente la estrategia de su negocio, pero la mantienen de una manera muy personal, asemejándose a lo que Mintzberg (1994) denomina como una estrategia emergente. No obstante la importancia de esta mentalidad estratégica, hace necesario contar con lo que el mismo autor llama una estrategia deliberada, que no restrinja la evolución de la empresa a las capacidades del emprendedor y de su ciclo de vida. La importancia de llevar a cabo esta planeación reside en que, por una parte, la creciente complejidad del negocio exige una mayor participación del equipo directivo, no solamente en la implementación de la estrategia, sino en su formulación. Por otra parte, crear una estrategia deliberada implica verbalizar la estrategia de tal forma que permita alinear las decisiones y acciones del personal de la empresa (Durán y San Martín, 2012).

Es importante destacar lo importante que se torna el que las políticas gubernamentales empiecen a considerar en su diseño el componente familiar de la mayoría de estas empresas. En países como España, Alemania, Chile, entre otros, se ha cobrado

conciencia de que no es suficiente dirigir políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, sino incorporar aspectos que reflejen la incidencia que la familia tiene en su crecimiento y desarrollo. El modelo de capital social de familiness de Pearson et al. (2008) puede ser un buen marco de referencia para ello. Este marco identifica de manera comprensiva los recursos y capacidades que son propios de las empresas familiares, clasificados como estructurales (red de vínculos y organización apropiable), cognitivos (visión y lenguaje compartidos) y relacionales (confianza, normas, obligaciones e identificación).

## 6. Conclusiones

La importancia económica y social de la empresa familiar, así como su alto nivel de vulnerabilidad orientan la necesidad de analizar ciertos factores internos relacionados con la competitividad. El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad identificar la existencia, importancia y nivel de evolución que guardan algunos de ellos en las empresas familiares mexicanas considerando diferentes perspectivas temporales.

Las empresas familiares estudiadas se encuentran constituidas como persona moral (64%), cuentan con 72 empleados (promedio), tienen 33 años de existencia (promedio) y se encuentran bajo la dirección de la segunda generación familiar (41%). El director general es un varón (88%), tiene 54 años de edad (promedio) y cursó estudios de licenciatura (46%) en el área de Negocios (58%). En el periodo 2012-2013 se observa una marcada tendencia negativa, tanto por la proyección de reducción del personal, como por la contracción en su crecimiento. La participación de los miembros de la familia dentro de la empresa se distingue por su estabilidad, al situarse en cuatro personas. El cambio en la propiedad de la empresa que muestran los resultados confirma el deseo expreso de continuidad de la misma, ya que si bien se proyecta un cambio en la propiedad de la empresa a cinco años (55%), el principal objetivo es convertirla completamente en empresa familiar (70%).

Según la Teoría de los Recursos y las Capacidades, la ventaja competitiva es el resultado de una combinación de recursos (heterogéneos, difícilmente imitables y transferibles, valorables y raros) movilizandolos procesos organizacionales y el saber-hacer colectivo (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Tomando en cuenta el promedio de evolución de los factores competitivos analizados

podemos constatar que la mejora en la calidad del producto o del servicio y la satisfacción de los clientes son los factores principalmente evolucionados en los últimos dos años.

Una observación importante tomando en cuenta las empresas que proyectan crecimiento en su planta laboral, es el interés en mejorar la imagen de la empresa y de sus productos o servicios, así como de la calidad. En cambio, dos factores sobresalen negativamente y de manera recurrente, estos se relacionan con los recursos humanos, concretamente se trata de la rotación del personal y del ausentismo laboral. En menor medida aunque en tendencia también negativa se encuentra la satisfacción de los empleados. Si bien estos factores han experimentado también una evolución en el tiempo, llama la atención que ocupen los últimos lugares dado su relación con la competitividad estratégica por su contribución al saber-hacer colectivo y su difícil reproducción (Polanyi, 1967; Huck y McEwen, 1991; Warren y Hutchinson, 2000).

El desarrollo de los factores competitivos se distingue por ser avanzado y homogéneo cuando la probabilidad de cambio en la propiedad se proyecta dentro de 2 años, de igual manera cuando este no es probable para los dos otros periodos. El mismo fenómeno se observa de manera inversamente proporcional. El desarrollo de los factores competitivos es contraído e irregular cuando no se proyecta cambio dentro de 2 años y cuando éste es muy probable para los dos otros periodos. Una posición competitiva fundada en los recursos es el resultado de la unidad de un conjunto de activos estratégicos que la empresa posee y valora en productos o mercados (Dierickx y Cool, 1988). En las empresas de este estudio, dos de las áreas que más han sido mejoradas, las compras y las ventas, no constituyen una fuente de ventaja competitiva duradera. En cambio, las áreas más rezagadas, la gestión empresarial y los procesos de producción se encuentran en el centro de los procesos organizacionales que son los responsables de combinar los recursos de la empresa para convertirlos en ventaja competitiva duradera. Esta situación revela en las empresas una debilidad importante, probablemente relacionada con una visión estratégica limitada y de corto plazo.

Para la teoría movilizada, la eficiencia actual de la empresa depende de su elección estratégica que es circunscrita por su propia historia y de sus fenómenos sociales que son complejos (Itami, 1987). Las TIC muestran una existencia y un grado de utilización heterogéneo en las empresas. Si bien



de manera general se observa un amplio uso en sus operaciones, todavía falta mucho por hacer. Potencialmente, un grado de utilización mayor del correo electrónico, la conservación de relaciones con proveedores y clientes por Internet y realizar mercadotecnia por internet cuyo resultado es inferior al promedio pueden asociarse a una mayor contribución en el desarrollo de ventajas competitivas duraderas. En fin, se reconoce ampliamente que las empresas más competitivas son aquellas que tienen una gestión estratégica capaz de vehicular recursos, competencias, capacidades organizacionales y activos estratégicos que se maximizan económicamente en el tiempo. Esta lógica debería de guiar la toma de decisiones de las empresas familiares mexicanas.

Nuevas líneas de investigación aparecen pertinentes e interesantes para ser exploradas, como la relación económica de los factores competitivos ante cambios en la propiedad de la empresa familiar. Así como el conocimiento de las lógicas y los procesos implicados en la evolución de los factores competitivos, probablemente a través de la Perspectiva relacional de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Dyer y Singh 1998).

## Referencias

- Alvarez, J. y García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad, *Economía Industrial*, 310, 149-161.
- Amit R. y Schoemaker P. (1993). "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Arrègle J. (1995). Le savoir et l'approche Resource Based: une ressource et une compétence", *Revue Française de Gestion*, Octubre.
- Barney J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 90-102.
- Black J. y Boal K. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Cabrera, K. y García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. VIII Congreso Nacional sobre Empresas Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.
- Camelo, C., Lorenzo D., Martín F. y Valle R. (1999). Competitividad regional y recursos intangibles: un análisis comparado Andalucía-España, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 22(3), 297-334.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dyer J. y Singh H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Donovan, W. (1996). Can technology really help small business? *Small Business Forum*, 14(2), 77-78.
- Durán J., San Martín J., Montiel H., (2012). A research proposal to examine entrepreneurship in family business, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(3), 58-77.
- Esparza, J. L. y Duréndez, A. (2011). "Los sistemas de control de gestión y su efecto en el rendimiento de las empresas familiares mexicanas: un estudio empírico para el sector turístico", *Revista de Economía No. 76 (UADY)*, México. <http://www.revista.economia.uady.mx/>
- Gallo, M. (1995). La empresa familiar. Texto y casos. Editorial Praxis, S. A. Barcelona.
- Grant R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hamel G. y Prahalad C. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México.
- Itami H. (1987). Mobilizing invisible assets, Harvard Business Press.
- Lansberg, I. y Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training. The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Luck, S. (1996). Success in hong Kong: factores self-reported by successful small business owners, *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68-75.
- Métais E. (2004). Stratégie et ressources de l'entreprise, Economica, Paris.
- Mintzberg H. (1994). The rise and fall of strategic planning, New York: Free Press.
- Neubauer, F., y Lank, A. (1999). La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Editorial Deusto. Bilbao.
- North, D., Smallbone, D. y Vickers, I. (2001). Public sector support for innovating SME's, *Small Business Economics*, 16, 303-317.
- Pearson A., Carr, J. and Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of families: a social capital perspective.

Entrepreneurship theory and practice, X(X), 949-969.

Penrose E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley. New York.

Polanyi, K. (1967). *The tacit dimension*, Garden City, New York.

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.

Soto A. (2007). *La constitution et les effets du capital social des dirigeants dans les réseaux interorganisationnels: le cas du système productif local de Méca Bourg*, Tesis Doctoral, Université Jean Moulin Lyon 3.

Stalk G., Evans P. y Shulman E. (1992). "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, 70(2), 54-65.

Teece D., Pisano G. y Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 8(7), 509-533.

Van Auken, H. Madrid A. y García Perez de Lema, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SME's, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56.

Vermeulen, P. (2004). Managing product innovation in financial service firms, *European Management Journal*, 22(1), 43-50.

Viedma, J. (1990). *La excelencia empresarial española*, Viama Editores, Barcelona.

Ward, J. (1988). The special role of strateging planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Wernerfelt B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Williamson O. (1996). *The mechanisms of governance*, Oxford, University Press, Oxford.

Wortman M.S. Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research -based paradigm, *Family Business Review*, *Journal of the Family Firm Institute*, 7(1), 3-27.