



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Artículos

- Jesús Herrera Madueño, Manuel Larran Jorge y Gonzalo Sánchez Gardey /
Effects of family ownership on SME performance. 5
- Maribel Rodríguez Zapatero y Magdalena Rodríguez Jiménez / La mujer en
la empresa familiar. 17
- Tomás M. Bañegil Palacios, Ascensión Barroso Martínez y Juan Luis Tato
Jiménez / Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar
continúe. 27
- Elena Rivo López, Beatriz González Vázquez y Nuria Rodríguez López /
Family office: instrumento de gestión del patrimonio familiar. 43
- Maribel Rodríguez Zapatero / Mapa de la cultura organizativa de la empresa
familiar: un estudio de casos en la provincia de Córdoba. 59

Autor invitado

- Guillermo Salazar Nava / El Manejo del Poder en la Empresa Familiar 71

Vol. 1, No. 2, NOVIEMBRE 2011



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

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

www.catedradeempresafamiliar.uma.es

Contacto

revistadeempresafamiliar@uma.es

Departamento de Economía y Administración de Empresas

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

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

Edición semestral

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

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

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

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

ISSN: 2174-2529

Depósito Legal: MA920-2011

Revista de Empresa Familiar en versión electrónica

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

www.revistadeempresafamiliar.uma.es

COMITÉ EDITORIAL

Consejo Editorial

Presidente: *Emilio Botín. Presidente del Banco Santander*

Vicepresidente 1ª: *Adelaida de la Calle Martín. Excma. y Magnífica Presidenta de la Conferencia de Rectores de España y Rectora de la Universidad de Málaga*

Vicepresidente 2º: *Juan Francisco Corona Ramón. Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Abat Oliba CEU. Director Académico del Instituto de la Empresa Familiar*

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

Vocal 2º: *Cristina Quintana García. Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Málaga*

Vocal 3º: *Fernando Casado Juan. Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona. Exdirector del Instituto de la Empresa Familiar*

Comité de Dirección

Directoras:

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

Vanesa F. Guzmán Parra. Cátedra Santander Empresa Familiar de la Universidad de Málaga

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

Subdirector 2º: *José Roberto Vila Oblitas. Universidad de Málaga*

Secretaria: *Martyna Bryla. Universidad de Málaga*

Comité Científico

Isabel María Abad Guerrero. Profesora de la Universidad de Málaga

Rodrigo Basco. Cátedra de Empresa Familiar de la UCM

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

Patricia Benavides Velasco. Directora de Secretariado de Enseñanzas de Grado

María Katuska Cabrera Suárez. Directora de la Cátedra de la Empresa Familiar de la

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

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

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

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

Miguel Ángel Gallo. IESE, Barcelona

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

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

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

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

Virginia Llorente Muñoz. Profesora de la Universidad de Málaga

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

Víctor Molero Ayala. Profesor de la Universidad Complutense de Madrid

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

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

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

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

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

José Javier Rodríguez Alcaide. Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba

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

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

ÍNDICE

Artículos

*Jesús Herrera Madueño, Manuel Larran Jorge y Gonzalo Sánchez Gardey / Effects of family ownership on SME performance.....*5

*Maribel Rodríguez Zapatero y Magdalena Rodríguez Jiménez / La mujer en la empresa familiar.....*17

*Tomás M. Bañegil Palacios, Ascensión Barroso Martínez y Juan Luis Tato Jiménez / Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe.....*27

*Elena Rivo López, Beatriz González Vázquez y Nuria Rodríguez López / Family office: instrumento de gestión del patrimonio familiar.....*43

*Maribel Rodríguez Zapatero / Mapa de la cultura organizativa de la empresa familiar: un estudio de casos en la provincia de Córdoba.....*59

Autor invitado

Guillermo Salazar Nava / El Manejo del Poder en la Empresa Familiar71

PRESENTACIÓN

Revista de Empresa Familiar es una publicación semestral, que se publica el último día de Mayo y Noviembre, dedicada exclusivamente al estudio de la dinámica de la empresa familiar.

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

- Sucesión / protocolo / continuidad
- Gobierno de la Empresa Familiar
- Teoría organizacional de la Empresa Familiar
- Cultura
- PYMES
- Marketing de la Empresa Familiar
- Internacionalización y globalización de la Empresa Familiar
- Género y etnias
- Responsabilidad social corporativa y ética de la Empresa Familiar
- Dirección de la producción de la Empresa Familiar
- Gestión de los recursos humanos de la Empresa Familiar

Gracias a la contribución de investigadores ya sea como autores, revisores o miembros del consejo científico ha sido posible la publicación de un nuevo número de la revista y el avance en los procesos de indexación de la publicación figurando actualmente indexada en Dialnet, *Scholar Google* y DOAJ.

Los proyectos e investigaciones sobre empresa familiar han experimentado un incremento continuo en las últimas décadas, lo que está facilitando el reconocimiento del papel que desempeña la empresa familiar en la sociedad actual. Instituciones públicas y privadas como las Universidades, el Banco Santander, la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, la Red de Cátedras de Empresa Familiar y el Instituto de Empresa Familiar vienen apoyando y fomentando durante los últimos años, la docencia y la investigación sobre empresa familiar.

Effects of family ownership on SME performance

Efectos de la propiedad de la familia en la eficiencia de las Pymes

Jesús Herrera Madueño^{a,*} · Manuel Larran Jorge^b · Gonzalo Sánchez Gardey^c

^{a,b}*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Cádiz, 11002 (Spain)*

^c*Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Cádiz, 11002 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 05-10-2011

Aceptado 16-11-2011

Palabras clave:

Pequeña y Mediana Empresa

Eficiencia

Empresa familiar

Códigos JEL:

M1

RESUMEN

Este trabajo propone un análisis de las diferencias de eficiencia entre las pequeñas y medianas (Pymes) empresas familiares frente a las no familiares. Las particularidades financieras y organizativas de este tipo de organizaciones han sido discutidas, principalmente, a través de la Teoría de Agencia y la de Costes de Transacción. Debido a la importancia que la variable tamaño tiene sobre estos dos tipos de organizaciones, se ha considerado necesario estratificar la muestra a través de esta variable. De igual forma, las singularidades en la eficiencia de las empresas familiares son analizadas por sectores de actividad. Sin embargo, y contrariamente a lo que se podía esperar, no hubo diferencias en la eficiencia de las Pymes familiares frente a las no familiares.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 October 2011

Accepted 16 November 2011

Keywords:

Small and Medium Sized

Enterprises

Efficiency

Family Firm

JEL codes:

M1

ABSTRACT

This paper proposes an analysis of efficiency differences between family and non family controlled SME's. The financial and organisational peculiarities of this kind of firms are discussed, drawing on Agency and Transaction Costs theories. Due to the empirically demonstrated importance of size in the differentiation between these two types of organisations, the paper distinguishes between different size segments, in terms of number of employees. Similarly, the singularities in the efficiency of family companies are analysed by distinguishing between sectors of activity. Contrary to what could be expected, no differences in the efficiency of family owned SME's were found. Academic and professional implications of this result are discussed in the last section of the paper.

* *Autor de contacto. Tel.: +34956.015.493*

Correos electrónicos: jesus.herrera@uca.es, manuel.larran@uca.es, gonzalo.sanchez@uca.es

1. Introduction

Family owned firms are the most common form of business organisation, and they play a vital role in contemporary economies. Nevertheless, most existing studies use large companies as the sample. In this context studies that explicitly investigate the influence of family ownership on the performance of small and medium sized enterprises remain sparse (McCann III, León and Halley Jr., 2001; McConaughy, Matthews and Fialko, 2001; Lee, 2004; Chu, 2009). Several authors have indicated the need to make a more thorough analysis of the strategic and competitive characteristics of small and medium family firms, as well as the factors that condition them in both financial and economic terms (Westhead and Cowling, 1996 and 1997; Scholes, Wright, Westhead and Bruining, 2010). Authors as Stoy (1992), Binder (1994) or Schulze *et al.* (2001) have firmly encouraged comparative research as the best way to identify their distinctive features. The empirical analysis presented by Lee (2004) represents an interesting contribution in this sense. Comparing financial and operational performance between family and non-family firms, he reached the conclusion that family ownership and management has a positive influence, enhancing cost efficiency and return on investments. This was confirmed in so far as large firms, but as Lee (2004) himself pointed out “the question of whether families also enhance the relative performance of small businesses should be an interesting topic for future research”.

In light of this, our paper proposes an analysis of efficiency differences between SME's family and non family controlled SME's. To do so, we draw on previous theoretical research on family firms, to discuss the financial and organisational peculiarities of this kind of firm (Westhead and Cowling, 1997; McConaughy, Walker, Henderson and Mishra, 1998, McConaughy *et al.* 2001; Anderson y Reeb, 2003). Due to the empirically-demonstrated importance of size in the differentiation between these two types of organisations (Daily and Dollinger, 1991; Westhead and Cowling, 1998; Anderson and

Reeb, 2003), we will distinguish between different size segments, in terms of number of employees. Similarly, the singularities in the efficiency of family companies will also be analysed by distinguishing between sectors of activity.

This paper is structured as follows. First, the literature in family business performance is reviewed and the possible explanations for the conflicting results are discussed. This is followed by the research methods, where the sample, data collection and the measure are also introduced. The next section is devoted to the presentation of results. Finally, the article ends with the conclusion, discussion and future development of this study.

2. Concept of family firm

Previous to the empirical analysis, it is necessary to clarify what we understand by family firm. Although there is no general consensus in the literature with regard to their conceptualisation (Handler, 1989; Westhead and Cowling, 1996 and 1997; Neubauer and Lank, 1998), the different definitions that scholars have proposed can be grouped, following Handler (1989), into three widely used definition criteria. First, there is a large number of works that define family firms as those organisations the majority of whose stock belongs to the members of one family (Donckels and Fröhlich, 1991). Other authors, on the contrary have preferred to take a more subjective point of view linked to the perception of the business as a “family business” (Gasson, Crow, Errigton, Hutson, Marsden and Winter, 1988). Thirdly, the family business has also been conceptualised according to who really is in control, taking into account the extent to which management of the business is in the hands of the members of a single family (Daily and Dollinger, 1992). In this work, the concept of what constitutes a family business is based on a single criterion. Following Donckels and Fröhlich (1991) we have opted for the ownership structure as the distinguishing criterion that allows for a wide, more objective

discrimination than that proposed by Gasson *et al.* (1988).

3. The efficiency of family owned SMEs

Although the effects of ownership structure on business dynamics has attracted academic attention, little has been said about the influence of SME's family participation (Harvey, 1999; McConaughy *et al.*, 2001, Dyer, 2006). From this perspective, differences between family and non-family businesses have been analysed in terms of behaviour and level of professionalisation (Daily and Dollinger, 1992). However, it is more difficult to find works that contrast the impact of this type of ownership structure upon the level of efficiency (Brockhaus, 1994; Dyer and Handler, 1994; Reynolds, 1995), and when works do indeed contrast the above impact, normally the samples used are restricted exclusively to companies that are quoted on the stock market (Stoy, 1992).

Two complementary theoretical frameworks have been traditionally applied to explain the impact of the business' ownership structure upon levels of profitability and efficiency: the Agency Theory and the Transaction Costs Theory (McConaughy *et al.*, 1998 and 2001).

These two approaches share the basic view of a business as a set of contracts that can be formally designed to reinforce efficiency, or implicitly established through informal relationships (Jensen and Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama and Jensen, 1983; Jensen, 1986; Eisenhardt, 1989; Shleifer and Vishny, 1989; Agrawal and Knoebel, 1996; Dyer, 2006).

The Agency Theory argues that business efficiency is achieved through establishing efficient contracts between the two subjects involved in what are termed agency relationships: (1) the principal, who commissions the work and (2) the agent, who carries it out (Eisenhardt, 1989). Such contracts are necessary because of the very characteristics of the interaction between the principal and the agent, which takes place in a situation of limited rationality and knowledge asymmetry.

Sometimes these conditions give rise to opportunistic behaviours, motivated not by common goals but by individual interests.

Agency contracts are established precisely to regulate the above relationships and their objective is therefore to palliate the problems arising from the differences in risk aversion between the principal and the agent, their conflicts of interest and the control of the former over the results of the latter's work (Jensen and Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

In order to design these governing structures, the Theory of Transaction Costs explores the costs associated with the relationships of internal exchange existing between the individuals that take part in the organisation, analysing how they can minimise the problems related to limited rationality and the conflict of interests between the principal and the agent through the establishment of both implicit and explicit contracts (Barringer and Milkovich, 1998).

From what has just been said it follows that problems arising from limited rationality and the lack of alignment of interests that might affect business efficiency will fundamentally occur when there is a clear separation between ownership of the business and its control (Fama, 1980; Fama and Jensen, 1983; Jensen, 1986).

Applying this logic to the particular situation of family businesses has led many authors to conclude that this type of organisation should present relatively higher levels of efficiency justified by the blurring of the roles of principal and agent, fundamentally in those small family listed that are not quoted on the stock market (Stoy, 1992; Chu, 2009).

Basic propositions of the Agency Theory such as those advanced by Jensen and Meckling (1976) and Fama and Jensen (1983) reach the same conclusion, arguing that in family businesses the costs in terms of conflicts of interest should be smaller, as should the level of opportunist agent behaviour with respect to the principal, leading therefore to higher ratios of efficiency (Aronoff and Ward, 1995; Daily and Dollinger, 1992).

Nevertheless, other empirical studies have reached contradictory results. There is another large group of authors who propose a relatively smaller efficiency within family businesses (Westhead and Cowling, 1997), and criticise three underlying suppositions present in works previously mentioned. Firstly, Alchian and Woodward (1988) have questioned the fact that the union of ownership and control eliminate agency problems or that these problems are solved efficiently when the roles of principal and agent are blurred. Therefore relationship control mechanisms do not turn out to be unnecessary in family businesses as Schulze, Lubatkin and Dino (2003) demonstrated when they verified that the use of performance-based incentives are not less used in this type of organisation.

Moreover, the opinion that family relationships cancel out conflicts of interest and information asymmetry has also been subject of criticism. Although it has been pointed out that personal conflict might be moderated by close family ties, the empirical evidence shows that this characteristic does not lessen conflicts that are more task-related, which are directly linked to efficiency (Beehr, Drexler and Faulkner, 1997; Davis and Harveston, 2001; Vilaseca, 2002; Schulze, Lubatkin and Dino, 2003b).

Therefore, and assuming the conflict typology advanced by De Dreu and Weingart (2003), we can state that the family nature of a firm has a positive impact upon the degree of "personal conflict", but not upon what is termed "task conflict". Finally, authors such as Gasson *et al.* (1988), Goffee (1996) and Westhead and Cowling (1997) have also criticised the implicit assumption in many earlier works that profit maximisation is the main objective of family firms.

As demonstrated earlier, and taking the Agency theory as our point of departure, many authors have deduced that efficiency in non-family firms can be affected negatively by the fact that those responsible for managing the organisation are motivated by utility functions other than profit maximisation, this latter being the owners' priority.

However, this argument cannot be transferred as a counterpoint to family companies to argue that when the principal and agent is one and the same, profit maximisation is the main driving force behind the business' behaviour (Westhead and Cowling, 1997).

In this regard, Donckels and Fröhlich (1991) verified that the directors of family firms place as their main objectives aspects as the survival of the business and their financial independence, which are ranked higher than the traditional aims of non-family businesses (growth, higher performance and financial profitability).

Continuing this line of reasoning, Daily and Dollinger (1992) demonstrated that there was a greater reluctance towards growth in family businesses, a fact that might be explained by the owners' fear of the family losing control of the organisation and a greater preference for stability (Binder, 1994; Ng and Keasey, 2010).

The importance given to this set of non-financial objectives means that family firms are prepared to sacrifice present efficiency in favour of continuity or the guaranteed transmission of the business to future generation (Hay and Morris, 1984).

Based on the previously established, our proposal is:

H.1.: Family firms show higher levels of efficiency, in terms of economic and financial profitability and higher margins than non-family companies.

4. Empirical analysis

4.1. Sample

The initial sample consisted of 816 Spanish SME's (firms with less than 250 employees). The proportional fixation sampling procedure used, and the fact that they were randomly chosen from the SABI database (Iberian Balance Sheet Analysis System) ensured that the sample was representative of the Spanish business population for a confidence interval of 95 percent, not only as a whole but also in the different segments of sector and size considered (table 1).

The data necessary for the analysis were extracted via a questionnaire addressed to the company's manager that included items designed to identify the family nature of the business and describe its main structural organisational and strategic characteristics. The financial information was extracted directly from the SABI database that gathers complete annual financial accounts as another as other that was used to evaluate company's efficiency.

Table 1

Sample distribution by size and sectors of activity.

Sector of Activity	Size (number of workers)	Non Family Firms	Family Firms	Total
Industry	- 10 employees	28	80	108
	11-50 employees	45	92	137
	51 - 249 employees	30	69	99
Building	- 10 employees	28	42	70
	11-50 employees	24	66	90
	51 - 249 employees	13	43	56
Services	- 10 employees	29	48	77
	11-50 employees	29	81	110
	51 - 249 employees	23	46	69
Total		249	567	816

1 Error in each segment (Sector-Size): 10%

2 Maximum global error in the worst case ($p=q=1/2$): 14,7%

To explore the relationship between the family nature of a business and its efficiency, considering the lack of consensus in previous empirical research, we analyse if differences do really exist, applying Pearson's χ^2 test and ANOVA.

The strength and direction of this relationship will be explored through Kendall's Tau statistic. In order to capture differences in efficiency, and following the recommendations of Stoy (1992) and Westhead and Cowling (1997) of not basing this type of study on uni-dimensional measurements of performance, three different variables will be used.

4.2. Variables

Those organisations with a participation of more than 50 percent by a family group have been considered to be family firms. Moreover, in order to incorporate the efficiency variable, we have followed the criterion of using profit-

related measurements (Akhigbe and McNulty, 2005), a procedure that enjoys a wide consensus in literature. In this manner we aim to reflect the business' capacity to generate results based on the correct application of a series of resources to the business activity.

Thus defined, profitability is an essential variable for the long-term survival of the organisation that directly determines its competitive capacity. Following Stoy (1992) and Westhead and Cowling's (1997) proposal, we have decided against using a single measurement of efficiency with the aim of capturing real differences in performance and not simply "contextual" or "sample" ones (Westhead and Cowling, 1997: p. 31). Thus, and in order to capture all of the possible variability in efficiency within the sample businesses, three dimensions of profitability have been taken into consideration¹:

- *Economic Profitability or Investment Profitability*, measuring a business' productive efficiency. This variable relates a concept of results before interest with the total capital used without taking into account financing or the origin of capital (owned or borrowed). From an economic point of view, it represents the performance of the totality of the business's investment;

$$\text{Economic Profitability} = (\text{Earning before interests and after taxes} / \text{Total Assets}) * 100$$

- *Financial Profitability*: contrasting a concept of business' results (normally yearly results before or after taxes) with shareholder equity. In other words it is the rate at which the business' shareholder equity is remunerated.

$$\text{Financial Profitability} = (\text{Earning Results for the financial year} / \text{Stakeholders' Equity}) * 100$$

- *Operating Margin Profitability*: which relates the operating results obtained by a business in a specific financial year with the operating income achieved in that period.

¹ In order to measure these variables, the averages of the data corresponding to financial years 1999 and 2000 were used, these being the latest available complete data available from the SABI database.

$$\text{Operating Margin Profitability} = (\text{Operating Results} / \text{Operating Income}) * 100$$

5. Results

Testing the hypothesis concerning the relationship between the family nature of a business and its levels of efficiency was first undertaken applying *Pearson's χ^2 test* and *Kendall's Tau*.

These statistics enable us to study the link between ordinal variables based on the analysis of their contingency relationships, so it was first necessary to re-encode the continuous efficiency

variables into three categories defined from the sample Medium (*Low, Medium and High*).

The results of the tests developed indicate, with 90 percent reliability, that there is no type of significant link between family participation and efficiency, revealing a clear independence between the variables (table 2).

This fact can be observed not only in the value of the significance obtained (χ^2 test's *P-Values* are in all cases greater than 0.1), but also in the practical coincidence of the expected and observed frequencies in each of the cells in the contingency Table. Kendall's Tau statistic, which might offer the idea of a possible

Table 2

Family participation-Efficiency relationship.

Contingency Table					Pearson χ^2 Test			Kendall's Tau test										
			Majority Family Participation		Value	Gl	Asymp-totic Sig. (bilateral)	Value ^d	Asymp-totic Standar d Error	Approx. T ^e	Approx. Sig.							
			No	Yes														
Efficiency by Financial Profitability in the last two years	Low	Tally	65	175	Pearson χ^2 Test	1.314 ^a	2	0.519	Tau-b	-0.044	0.039	-1.145	0.252					
		Expected	70.6	169.4														
	Medium	Tally	40	96	Likelihood Ratio	1.313	2	0.519										
		Expected	40.0	96.0														
	High	Tally	70	149	Linear by linear Association	1.311	1	0.252						Tau-c	-0.046	0.040	-1.145	0.252
		Expected	64,4	154,6														
Efficiency by Economic Profitability in the last two years	Low	Tally	86	217	Pearson χ^2 Test	0.606 ^b	2	0.739	Tau-b	-0.027	0.039	-0.699	0.484					
		Expected	89,1	213,9														
	Medium	Tally	33	82	Likelihood Ratio	0.601	2	0.740										
		Expected	33,8	81,2														
	High	Tally	56	12	Linear by linear Association	0.529	1	0.467						Tau-c	-0.028	0.040	-0.699	0.484
		Expected	52,1	124,9														
Efficiency by Margin in the last two years	Low	Tally	91	220	Pearson χ^2 Test	0.244 ^c	2	0.885	Tau-b	-0.009	0.039	-0.231	0.817					
		Expected	91,5	219,5														
	Medium	Tally	36	92	Likelihood Ratio	0.244	2	0.885										
		Expected	37,6	90,4														
	High	Tally	48	108	Linear by linear Association	0.076	1	0.783						Tau-c	-0.009	0.040	-0.231	0.817
		Expected	45,9	110,1														

^a 0 cells (0.0%) have an Expected Frequency of less than 5.0, ensuring the correct use of the test.

The minimum expected frequency is 40.00.

^b 0 cells (0.0%) have an Expected Frequency of less than 5.0. The expected minimum is 33.82.

^c 0 cells (0.0%) have an Expected Frequency of less than 5.0. The expected minimum is 37.65.

^d Assuming the alternative hypothesis.

^e Using the asymptotic standard error based on the null hypothesis.

correlation between these ordinal variables, reinforces the conclusion, as all of the relationships analysed turn out to be statistically non-significant.

In order to check that the above results were not biased by the three efficiency categories (*High, Medium* and *Low*) that were introduced to make the efficiency measurements ordinal, a variance analysis was carried out.

Table 3

Analysis of a Factor's Variance (Majority Family Participation).

		ANOVA			Variance homogeneity test	
		Sum of the squares	F	Significance	Levene Statistic	Significance
Efficiency by financial profitability in the last two years	Inter-group	1.011	1.311	0.253	.016	0.898
	Intra-group	457.248				
	Total	458.259				
Efficiency by economic profitability in the last two years	Inter-group	0.403	0.528	0.468	0.311	0.578
	Intra-group	452.914				
	Total	453.318				
Efficiency by margin in the last two years	Inter-group	0.054	0.075	0.784	0.271	0.603
	Intra-group	426.568				
	Total	426.622				

In this regard, the ANOVA procedure enabled us to verify that there was no type of Medium significant difference in the efficiency variables (on this occasion considered as continuous) between *Family* and *Non-family Businesses*.

Similarly, neither were the variances of both groups found to be significantly different (table 3), so also ANOVA shows that this organisational characteristic does not influence efficiency.

Finally, and given the fact that the sample was representative for each sectorial stratum and size, the same analysis was undertaken by activity (*industrial, construction* and *services*) and number of employees (*less than 10 workers,*

between 10 and 50 and more than 50 workers). Considering the incidence of these three variables, we tried to explore if family firms with a specific characteristic did indeed present significant differences in efficiency with regard to non-family businesses.

As can be observed in table 4 and 5, even when these variables were introduced into the analysis, no link between the family nature of the businesses and their efficiency was found.

In fact, the only statistical relationship that can be gained from the data can be observed in companies in the services sector, and this only when efficiency is measured through profitability by margin.

However, even in this case, the relationship revealed by Kendall's Tau statistic is quite weak and it would therefore be incorrect to deduce from this data that the family nature of businesses in the services sector determines their level of efficiency.

Thus the data obtained from our sample of SME's does not ratify any of the hypothesis derived from the Agency or Transaction Costs Theories.

Table 4
Family participation-Efficiency relationship by size.

	Size	Pearson's χ^2		Kendal's Tau		ANOVA	
		Value ^a	Asymptotic sig.	Tau B Tau C	Approx. Significance	F	Sig.
Efficiency by financial profitability in the last two years	Up to 10 workers (N=148)	4.241	0.120	-0.040 -0.042	0.622 0.622	.268	.605
	From 11 to 50 workers (N=263)	3.649	0.161	-0.100 -0.103	0.081 0.081	2.916	.089
	More than 50 workers (N=155)	0.173 ^a	0.917	0.013 0.014	0.861 0.861	.024	.878
Efficiency by economic profitability in the last two years	Up to 10 workers (N=148)	2.238	0.327	-0.020 -0.021	0.804 0.804	.109	.741
	From 11 to 50 workers (N=263)	2.612	0.271	-0.094 -0.094	0.114 0.114	2.617	.107
	More than 50 workers (N=155)	1.118	0.572	0.058 0.057	0.438 0.438	.654	.420
Efficiency by margin in the last two years	Up to 10 workers (N=148)	1.494	0.474	-0.031 -0.031	0.702 0.702	0.238	0.626
	From 11 to 50 workers (N=263)	2.216	0.330	-0.086 -0.086	0.143 0.143	2.088	0.150
	More than 50 workers (N=155)	3.035	0.219	0.120	0.112	2.206	0.140

a. 0 cells (0.0%) have an Expected Frequency of less than 5.0, ensuring the correct use of the test.

Table 5
Family participation-Efficiency relationship by sector of activity.

	Sector	Pearson's χ^2		Kendal's Tau		ANOVA	
		Value ^a	Asymptotic sig.	Tau B Tau C	Approx. Significance	F	Sig.
Efficiency by financial profitability in the last two years	Industrial (N=257)	0.341	0.843	-0.034 -0.035	0.571 0.571	0.317	0.574
	Construction (N=152)	0.403	0.818	-0.046 -0.047	0.550 0.550	0.375	0.541
	Services (N=172)	0.642	0.723	-0.051 -0.054	0.480 0.480	0.498	0.481
Efficiency by economic profitability in the last two years	Industrial (N=257)	0.326	0.850	0.007 0.007	0.907 0.907	0.023	0.879
	Construction (N=152)	1.767	0.413	-0.102 -0.103	0.188 0.188	1.739	0.189
	Services (N=172)	2.001	0.368	-0.016 -0.016	0.830 0.830	0.097	0.756
Efficiency by margin in the last two years	Industrial (N=257)	0.941	0.625	0.056 0.057	0.346 0.346	0.841	0.360
	Construction (N=152)	2.877	0.237	0.066 0.063	0.395 0.395	0.380	0.538
	Services (N=172)	6.249	0.044	-0.178	0.013	5.976	0.016

a. 0 cells (0.0%) have an Expected Frequency of less than 5.0, ensuring the correct use of the test.

To the contrary, the statistical analysis developed about the efficiency of family businesses validates their underlying null hypothesis. This confirms that “majority family participation” and “efficiency” are completely independent variables. For this reason, it cannot be deduced that family firms enjoy a greater ease in managing internal relationships or less transaction costs, but there is neither evidence that they are less efficient, as previous literature pointed out (Weasthead and Cowling, 1997; Filatotchev, Lien and Piesen, 2005). To the contrary data obtained from Spanish firms point to a third possibility: SME’s do not show different levels of efficiency (Castillo and Wakefield, 2006; Weasthead and Howorth, 2006).

This result does not close the analyses of particular aspects of efficiency within family businesses. It is first necessary to explore the same relationships in different national and economic contexts.

Similarly and even considering that different levels of efficiency between family and non-family businesses are not to be expected, it would still be interesting to study if profitability in each of the cases is determined by different factors. To do so, it would be particularly interesting to introduce organisational variables (i.e. behaviour, strategy, management professionalization) into the analysis, as potential moderators of the relationship between family participation and efficiency (Daily and Dollinger 1991; Reynolds 1995; Westhead and Cowling 1998; Anderson and Reeb 2003). This kind of analysis could help us to describe the singularities of family owned organisations, and understand the determinants of their efficiency.

6. Discussion and conclusions

The purpose of this study sought to provide empirical evidence of the relationship between family ownership and SME’s performance. Although the performance implication of family ownership has had important attention in empirical studies, these tend to use large firms, listed or nonlisted, as the research sample. The relationship between family ownership and

general performance is still unclear. While Anderson and Reeb (2003), Villalonga and Amit (2006), Lee (2006) or Martínez *et al.* (2006) argue a positive relationship between family ownership and performance, other authors establish the opposite (Weasthead and Cowling, 1997; Filatotchev *et al.*, 2005). Our result show another possibility, according with Chu (2009), where we did not detect any significant performance differences between family and nonfamily firms.

From a sample of 816 SMEs in Spain. Spanish Sme’s representing more 99% of the country’s business, of which 65%, approximately, are family firms. Three different measures of pe were used to test the differences: Economic, Financial and Operating Margin Profitability. Neither of them showed significant results. We conclude that family firms obtain similar performance non family firms ones.

Our contribution of this study is to enhance the Chu’s arguments (2009), who sets the distinguishing characteristics between SME’s and large firms.

Finally, the principal limitation in this study is relative to the sample. The data was collected in the South of Spain, therefore limiting the possibility of generalizing our findings. For this reason the next step should be conducted to collecting the same data in other parts of Spain in order to increase the external validity of our results. Moreover, we believe that analogous studies should be conducted in countries other than Spain to validity general results.

6. References

- Agrawal, A. and Knoebel, C.R. (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3), 377-398.
- Akhigbe, A. and McNulty, J. (2005). Profit Efficiency Sources and Differences Among Small and Large U.S. Commercial Banks. *Journal of Economics and Finance*, 29(3), 289-299.

- Alchian, A.A. and Woodward, S. (1988). The firm is dead: long live to the firm, A review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. *Journal of Economic Literature*, 26, 65-79.
- Anderson, R.C and Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, June.
- Aronoff, C. E., and Ward, J.L. (1995). Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the future. *Family Business Review*, 8, 131-151.
- Barringer, M.W., and Milkovich, G.T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305-324.
- Beehr, T.A.; Drexler, J.A. and Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: Empirical comparisons to non family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-313.
- Binder Hamlyn, B. (1994). The Quest for Growth: A survey of UK Private Companies. London: Binder Hamlyn.
- Brockhaus, R.H. Sr. (1994). Entrepreneurship and family business research: comparisons, critique and lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 25-38.
- Castillo, J., and Wakerfield, M. W. (2006). An exploration of firm performance factor in family business: Do family value only the "bottom line". *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 37-51.
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economic*, 33, 353-373.
- Daily, C, and Dolliger, M.J. (1991). Family firms are different. *Review of Business*, 13, summer/fall, 3-5.
- Daily, C. and Dollinger, M. (1992). An empirical Examination of Ownership: Causes and Consequences. *Family Business Review*, 5, 117-136.
- Davis, P.S. and Harveston, P.D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-31.
- De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4).
- Donckels, R. and Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different?, European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dyer Jr., W.G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Dyer Jr., W.G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Dyer, W.G., Jr. and Handler, W. (1994). Entrepreneurship an family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71-83.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Fama, E., and Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law Economics*, 26, 301-325.
- Fama, E.F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Filatotchev, I., Lien, Y. and Piesse, J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 257-283.
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T. and Winter, D.M (1988). The farm as a family business: a review. *Journal of Agricultural Economics*, 39(1), 1-41.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. and Lansberg, I. (1997). *Generation to Generatio: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

- Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(1), 36-48.
- Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Harvey, Jr., S.J. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.
- Hay, D.A. and Morris, D.J. (1984). *Unquoted Companies: Their contribution to the UK Economy*. London: McMillan Press.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M.C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economics Review*, 76(2), 323-329.
- Lee, J. (2004). The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance. *SAM. Advanced Management Journal*, 69(4), 46-53.
- McCann III, J.E., León Guerrero, A.Y. and Halley Jr., J.D. (2001). Strategic goal and practice of innovate family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50-60.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H. and Fialko, A.S. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk & Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson Jr., G.V. and Mishra, C.S. (1998). Founding Family Firms: Efficiency & Value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.
- Nenadic, S. (1993). The small family firm in Victorian Britain. *Business History*, 35, 86-114.
- Ng, W. and Keasey, K. (2010). Growing beyond smallness: How do small, closely controlled firms survive? *International Small Business Journal*. 28(6), 620-630.
- Reynolds, P.D. (1995, July). *Family firms in the Start up process: preliminary explorations*. Annual Meeting of the International Family Business Program Association. Nashville, Tennessee.
- Scholes, L., Wright, M., Westhead, P. and Bruining, H. (2010). Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. *International Small Business Journal*, 28(5), 505-521.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M. H. and Dino, R.N. (2003). Towards a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M. H., Dino, R.N. and Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H. and Dino, R.N. (2003b). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Sciascia, S. and Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Shleifer, A. and Vishny, A. (1989). Management entrenchment: The case of managers specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25, 123-139.
- Stoy Hayward (1992). *The Performance of Family Firms*. London: Stoy Hayward.
- Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299-321.
- Villalonga, B. and Amit R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Westhead, P. and Cowling, M. (1996). Demographic contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *Working*

paper of the Centre for Small and Medium Sized Enterprises. Coventry: University of Warwick.

Westhead, P. and Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), 30-52.

Westhead, P. and Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.

La mujer en la empresa familiar

Women in the family business

Maribel Rodríguez Zapatero ^{a,*} · Magdalena Rodríguez Jiménez^b

^{a,b} *Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa y Organización de Empresas.
Universidad de Córdoba, 14005 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 11-07-2011

Aceptado 09-11-2011

Palabras clave:

Empresa familiar

Mujer

Conciliación

conflicto

Códigos JEL:

M1

RESUMEN

El objetivo perseguido por el presente trabajo de investigación es llegar a un mejor entendimiento del papel que juega la mujer en la empresa familiar. Se utilizó un cuestionario contestado por ciento diecinueve mujeres, que recabó junto a información demoscópica datos relativos a quién tomó la decisión de entrar a trabajar en la empresa familiar, ventajas y desventajas de trabajar en la empresa familiar, recomendaciones a las hijas para su unión al negocio familiar y tipos de relaciones y conflictos en la empresa familiar. Pese a que la limitación de este estudio reside en el tamaño muestral creemos que la investigación deja una puerta abierta a futuros estudios.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 July 2011

Accepted X November 2011

Keywords:

Family business

Women

Conciliation

Conflict

JEL codes:

M1

ABSTRACT

This research paper aims a better understanding of women's roles within family business. One hundred and nineteen women answered a questionnaire designed to obtain demoscopic information and questions like who decided to join the family business, advantages and disadvantages of working in family firm, recommendations to daughters and types of relationship and conflict perceived. Our relatively small sample size is a study limitation to be considered, although we strongly think this research open a door for future research.

* *Autor de contacto. Tel.: +34957218747*

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

1. Conciliación y conflicto en la mujer empresaria familiar

Conseguir encontrar un cierto equilibrio entre familia y trabajo es un proceso muy complejo para aquellas mujeres que trabajan fuera del hogar y además desarrollan sus funciones de esposas y madres.

En el caso de las mujeres que trabajan en empresas de la familia ese equilibrio es aún más complejo si se compara con hermanos que no trabajan en la empresa de la familia. Todavía el equilibrio es más complejo si la mujer trabaja para la empresa familiar y no percibe remuneración alguna por razones de legislación o culturales.

Creemos que se precisa comprender a la mujer casada que desarrolla un trabajo en la empresa de su familia, así como el contexto en el que se desarrolla su tarea, los procesos que condicionan la ejecución de su trabajo y cómo todo ello influye en su bienestar personal. Stoner, C.R. (1990), así como otros trabajos, exploraron el conflicto en que viven las mujeres que trabajan en su propia empresa y además dirigen y administran el hogar, cuando se trata de pequeñas y medianas empresas.

Poder conciliar las responsabilidades que demandan el hogar y el trabajo es un problema que cada día experimentan con mayor intensidad empresarios y empleados. La incorporación de la mujer al trabajo no ha dado lugar a cambios en roles de la mujer en el hogar, pues están por definir los papeles a representar en el hogar por el hombre y la mujer.

Esa inercia quizás puede deberse al alto valor que la sociedad da a la maternidad en relación con la paternidad. La mujer que trabaja siente más angustia a la hora de conciliar su carrera profesional, el cuidado de la prole y la administración del hogar. Esa conciliación puede ser más difícil aún para aquella mujer que trabaja no para otros sino para su propia empresa, pues las fronteras entre trabajo y familia son difusas y además la mujer desarrolla con frecuencia un trabajo sin remuneración y/o sin la debida titulación profesional.

El conflicto entre familia y negocio familiar es más intenso en la mujer que en el hombre,

pues la mujer se orienta a construir y mantener relaciones entre los familiares y de éstos con la empresa familiar. Se reconoce generalmente que en la mujer recae la responsabilidad de contribuir a los objetivos familiares de crecimiento y continuidad del negocio a través de su función pacificadora de la familia. Sobre estas funciones de la mujer en la familia empresaria destacan los trabajos de Danes y McTavish (1997); Danes, Haberman y McTavish (2005); Danes y Olson (2003) o Salganicoff (1990). Se viene conjeturando que el autoempleo se percibe como una opción personal que conduce a equilibrar las responsabilidades inherentes al trabajo y la familia tal y como indican Kean, Memeyer y Maupin (1994). No obstante, las personas autoempleadas generan un mayor nivel de conflicto entre familia y trabajo y una menor satisfacción si se compara con trabajadores por cuenta ajena. En el caso de la mujer autoempleada la presión del tiempo, el tamaño de la familia, el apoyo que reciba, la bondad de la relación marital y la satisfacción en su trabajo influyen de manera notable en la conciliación entre el trabajo y la familia y en el conflicto que esta dualidad genera. El conflicto entre funciones (familia-trabajo) debe ser manejado de modo que se consiga la estabilidad del sistema completo (familia y empresa), pues la intersección familia-empresa requiere gran cantidad de negociación y gestión.

La acumulación de tareas produce infelicidad y ansiedad y reduce la sensación de bienestar. Ya la teoría de la gestión de la familia postula que las mujeres incorporan sus evaluaciones subjetivas a las discrepancias existentes entre el nivel deseado de logro de los objetivos familiares y el nivel propio de felicidad (Olson y Danes, 2003). La felicidad para la mujer que trabaja en su empresa familiar es una combinación compleja de consumo, familia, red de apoyo, condiciones de trabajo, libertad y posesión de bienes que deben mantener una cierta armonía entre lo que se quiere y/o que se tiene. Es obvio que la relación entre trabajo, gestión de la empresa y de la familia para una mujer casada que trabaje en la empresa familiar es algo crítico y necesario para controlar y crear una energía positiva que ayude a la empresa, sin

drenar demasiados recursos que se deben dedicar a la familia. Ese ir y venir de la familia a la empresa y viceversa afecta al bienestar de la mujer, madre y esposa. Para un análisis modélico podemos consultar el trabajo de Stafford (1999).

La intensidad con la que la mujer casada juega estos papeles depende de su edad, como indicador de las cambiantes necesidades que la mujer siente de integración social. También depende de su nivel de educación y formación, pues ello afecta a su capacidad de gestión en la empresa familiar y al compromiso con que asume ciertas responsabilidades. Desde luego que su estado de salud permitirá o no que la mujer pueda dedicar energías a esa doble tarea; así como el número de hijos menores de edad. La competición por tiempo y energías que demandan tanto la empresa como la familia, en situación de escasez de flujo de caja del negocio, afecta a la marcha tanto de la empresa como de la familia y de sus componentes. Esta aseveración es mostrada por varios trabajos, entre ellos, Zuiker, V.S., Lee, Y.G., Olson, P.D., Danes, S.M., Danes, A.N., Vanguilder-Dik & Katras, M.J. (2002).

2. Esquema conceptual

Para analizar el papel de la mujer y su nivel de satisfacción en la empresa familiar hemos seguido el modelo de Empresa Familiar sostenible que esbozaron Stafford, K., Duncan, Danes y Winter (1999).

El modelo conceptual en el que nos basamos para situar a la mujer en el marco de la empresa familiar es aquel que reconoce no sólo que tanto la familia como la empresa son entidades sociales viables, sino también que existe un territorio de confluencia e intersección entre los dos sistemas anteriores. Cada sistema necesita recursos para sostenerse, expresados en tiempo, energía, dinero, expectativas, responsabilidades y objetivos a conseguir, así como transacciones entre individuos constituyentes de los mismos a fin demandar aquellos recursos, hacer funcionar los sistemas y resolver sus contradicciones. Es obvio que cada sistema, familia y empresa, necesitan recursos específicos y también es

obvio que se producen drenajes de recursos de un sistema a otro en las dos direcciones.

Dentro de la familia y de la empresa cada familiar fija sus estándares para valorar recursos y valorar logros. Cuando el logro no se materializa, según cada autofijación o no se asignan los recursos necesarios, se produce una dinámica de acción, y a veces, una discrepancia y un conflicto. En este juego de asignación de recursos, percepción de logros y discrepancias, la mujer casada en el seno de la familia empresaria es un actor más del juego. La perturbación surge en el proceso de transferencias de recursos de la familia a la empresa y viceversa, cuya valoración es subjetiva por parte de los actores.

La mujer y el hombre tienen dimensiones objetivas y subjetivas de lo que está sucediendo en la familia y en su empresa. Esas dimensiones no son intercambiables; ni lo son sus conceptualizaciones ni sus significados.

Las mediciones objetivas son fácilmente asimilables pero no lo son las mediciones subjetivas del éxito o fracaso, del esfuerzo o del compromiso. La dedicación de tiempo y energías al cuidado de la prole y a la gestión del negocio produce discrepancias en el seno de la familia nuclear empresaria y son fuente de tensión y conflicto entre esposos. A menudo la sostenibilidad del sistema completo obliga a programar los procesos de la familia y de la empresa de modo conjunto. Si esta coprogramación no se verifica surgen dificultades, tensiones y discrepancias que pueden hacer que la empresa y la familia no sean sostenibles.

Con la finalidad de investigar las interrelaciones entre familia y empresa familiar en relación con las percepciones que de ello tienen sus constituyentes, la presente investigación analiza las percepciones de la mujer en la empresa familiar.

3. Metodología del estudio

Se ha configurado un cuestionario específico para mujeres con el fin de indagar y profundizar en el conocimiento del género femenino y así

entender mejor sus comportamientos en relación con empresa familiar.

Elaboramos un cuestionario con cinco constructos claramente diferenciados. Con el primero de ellos obtenemos datos demoscópicos tales como edad, estado civil, estado laboral, nivel de formación, etc. En el segundo constructo incluimos 3 bloques de preguntas.

En una primera fase se preguntó a las mujeres quién tomó la decisión de que ella entrara a trabajar en la empresa familiar así como que eligieran entre una serie de propuestas cuáles eran las ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar.

En tercer lugar preguntamos a las mujeres sobre las recomendaciones que harían a sus hijas en caso que éstas entraran a trabajar en la empresa familiar, lo que nos proporciona información relevante sobre su propia experiencia en la empresa familiar. En cuarto lugar recopilamos información sobre las relaciones con sus progenitores y hermanos, en su caso, y sobre el posicionamiento sobre la relación familia-trabajo y el relevo generacional.

La muestra está constituida por 119 mujeres. Sobre la población total graduada, 384 alumnos, las mujeres pesan un 37% (144 mujeres). Nuestra muestra de 119 mujeres representa el 82,6% del total mujeres graduadas. El cuestionario se les facilitó a las mujeres asistentes a los seminarios de formación sobre Empresa Familiar que imparte la Universidad de Córdoba anualmente.

4. Resultados del estudio

4.1. Edad

La distribución de edad de nuestra muestra de estudio se recoge en la tabla 1.

El 81,51% de las mujeres estudiadas tienen entre 20 y 50 años. El estrato de mayor representación es el intervalo 30-39 con un peso de 32,77%. Es interesante conocer esta distribución porque partimos de la hipótesis que la variable edad influye en las contestaciones de las mujeres.

Tabla 1

Distribución de la muestra por edad.

Edad	Nº mujeres	%
20-29	35	29,41%
30-39	39	32,77%
40-49	23	19,33%
50-59	15	12,61%
60-70	7	5,88%
Total general	119	100,00%

Fuente: elaboración propia

4.2. Nivel educativo de la muestra

La formación o nivel educativo de una persona influye, al igual que la variable edad, en las contestaciones posibles derivadas del cuestionario. Nuestra muestra podría definirse como una muestra de mujeres con alto nivel de formación a la luz de los resultados obtenidos en el análisis de datos, no obstante, no hay que olvidar que nuestra muestra es dirigida por tratarse de alumnos que cursan los seminarios de formación sobre Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. La tabla 2 informa de los resultados obtenidos sobre el nivel formativo.

Tabla 2

Distribución de la muestra por nivel formativo.

Nivel de formación	Nº mujeres	%
Bachiller	15	12,61%
Elemental	20	16,81%
Formación Profesional	19	15,97%
Otro	5	4,20%
Universidad	60	50,42%
Total	119	100,00%

Fuente: elaboración propia

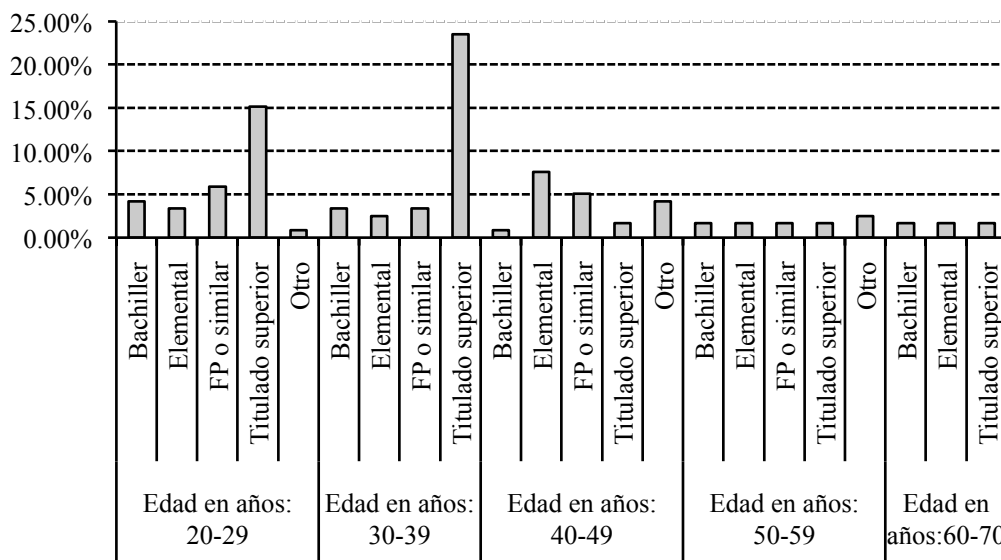
El gráfico 2 clasifica la muestra en intervalos de edad y grado de formación por intervalo.

4.3. La mujer como trabajadora activa en la empresa familiar

No todas las mujeres encuestadas trabajan de manera activa en la empresa familiar; tan solo

Gráfico 1

Distribución de la muestra por edad y nivel formativo.



Fuente: elaboración propia

un 71,43 % trabaja frente a un 28,57% que no lo hace. Nos interesa saber de este 71,43% de mujeres, qué edad tenían cuando ocuparon un puesto de dirección en la empresa y qué edad tenían cuando ocuparon la gerencia.

La edad de comienzo a trabajar en la empresa familiar se mueve desde los 20 años hasta los 55 años (véase tabla 3).

Tabla 3

Edad de comienzo a trabajar en la empresa familiar.

Edad de entrada a trabajar	Edad actual					Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-70	
10-19	6	4	8	1		19
20-29	19	24	8	2		53
30-39		5	1	2	2	10
40-49			1	1		2
50-59					1	1
Total	25	33	18	6	3	85
%	29,4	38,8	21,2	7,1	3,5	100

Fuente: elaboración propia

La orquilla es muy amplia y responde a diferentes motivaciones que serán analizadas

más adelante en nuestra investigación. No obstante la edad de incorporación de la mujer a la empresa familiar se distribuye con una media de 24 años y una desviación estándar cercana a 6,88, lo que nos explica cómo factores externos provocan la entrada de la mujer (muerte repentina del fundador, cola derecha de la distribución, necesidad de mano de obra (cola izquierda de la distribución)). Cuando el puesto de dirección se analiza, las mujeres en activo en la empresa familiar ocuparon puestos de dirección tan sólo en un 38,82% de los casos.

La edad media con que la mujer en la empresa familiar asume un cargo de responsabilidad se distribuye con una media de 31 años y una desviación estándar de 7,14. Representan el 38.82% de la muestra (véase tabla 4 y gráfico 2)

Podemos observar cómo el porcentaje de mujeres en activo con puestos de responsabilidad (38,82%) es inferior al porcentaje de mujeres que trabajan en la empresa familiar (71,43%). Si además analizamos si alguna de las mujeres ocupa la gerencia, se puede concluir que la responsabilidad es inversamente proporcional al

número de mujeres activas en la empresa familiar.

Tabla 4

Porcentaje de mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en la empresa familiar.

Nivel de responsabilidad	Frecuencia (%)
Puestos de Responsabilidad	38,82%
Sin responsabilidad	61,18%
Total	100,00%

Fuente: elaboración propia

4.4. La decisión de entrar a trabajar en la empresa familiar. Ventajas y desventajas del trabajo en la empresa familiar. Recomendaciones a la futura hija

Analizaremos la decisión de entrar a trabajar o no en la empresa familiar, las respuestas figuran en la tabla 5.

Tabla 5

Decisión de entrar a trabajar en la empresa familiar.

Decidió usted trabajar en EF	Frecuencia	(%)
No	41	34,45
Sí	78	65,55
Total	119	100

Fuente: elaboración propia

Un 65,55 % de las mujeres decidió entrar a trabajar en la empresa familiar y un 34,45% decidió no hacerlo por propia voluntad.

Las ventajas y desventajas que encontraban las mujeres encuestadas en el desempeño del trabajo en la empresa familiar se analizan a continuación. Sus respuestas pusieron de manifiesto que la mujer se mueve por el compromiso, por la lealtad y por los valores de la familia y que otras cuestiones tales como la libertad o flexibilidad horaria no son ventajas claves pese a lo que en un principio pudiera pensarse.

4.5. Ventajas y desventajas de trabajar en la empresa familiar

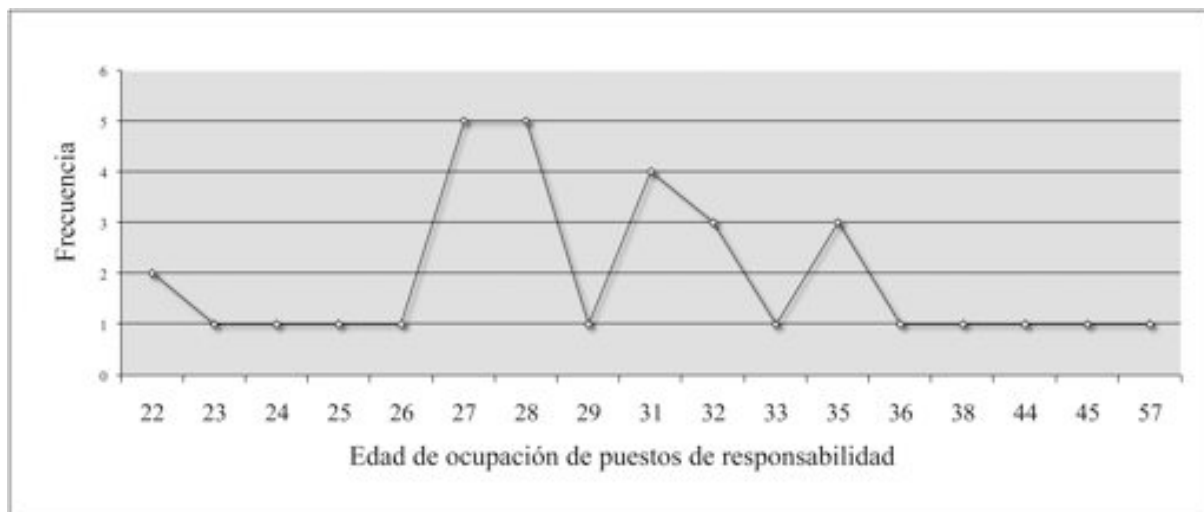
Entre 8 ventajas y 6 desventajas se pidió a las mujeres que elaboraran un ranking de tres ventajas y desventajas percibidas por ellas derivadas del trabajo en la empresa familiar. El análisis de las ventajas se plasma a continuación.

Las ocho ventajas expuestas a las encuestadas para elaborar un ranking de tres fueron las siguientes:

V1-Buena reputación del fundador lo que te ayuda a abrirte camino

Gráfico 2

Distribución de la edad de ocupación de puestos de responsabilidad.



Fuente: elaboración propia

V2-Orgullo de continuar con la tradición familiar

V3-Flexibilidad horaria

V4-Confortabilidad en el lugar de trabajo

V5-El compromiso de todos los familiares en el negocio

V6-La lealtad entre familiares

V7-Poder dar tiempo a la vida familiar.

V8-Compartir la misma escala de valores

El mapa de ventajas que resultó del análisis de las encuestas se recoge a continuación.

El orgullo de continuar la tradición familiar se sitúa como la primera de las ventajas escogidas por la muestra de mujeres estudiadas (V2).

Le siguen en orden de importancia el compromiso de todos los familiares con el negocio (V5) y compartir la misma escala de valores (V8).

Por el lado de las desventajas, los pronunciamientos obtenidos se reflejan a continuación, de las seis posibilidades ofrecidas:

D1-No tener tiempo para la vida familiar

D2-La constante comparación con el modo de hacer del fundador o del jefe familiar

D3-Trabajar demasiadas horas

D4-La responsabilidad de llevar la empresa para financiar la jubilación de mis padres o de mis tíos

D5-El conflicto familiar en el trabajo se traslada a la familia

D6-No tener vida privada fuera de la familiar.

En orden de importancia D5, D1, D3 se configuran como las principales desventajas percibidas por las mujeres por el hecho de trabajar en la empresa familiar.

El conflicto familiar en el trabajo se traslada a la familia, aparece como la desventaja principal, seguida de no tener tiempo para la vida familiar al trabajar demasiadas horas.

4.6. Recomendaciones a sus hijas

Preguntamos de entre 10 posibles recomendaciones que le harían a su hija si decidiesen entrar a trabajar en la empresa familia, cuáles señalarían prioritariamente.

Las 10 posibles recomendaciones se reflejan a continuación:

R1-Terminar la formación y definir los objetivos profesionales antes de entrar a trabajar o de tomar el mando de la empresa

R2-Encontrar alguien que le ayude a aprender la dirección

R3-Tomar experiencia en otra organización no familiar para entender el entorno y la cultura empresarial

R4-Aprender finanzas y financiación de la empresa

R5-No tener miedo de emplear a gente que sepan más que ella

R6-No asumir la gerencia si no se tiene una verdadera pasión por dirigir

R7-Debe demostrar a otros que está dispuesta a trabajar duramente desde el primer día

R8-Competir con el hombre, pero saberse respetar como mujer; no ser agresiva pero sí ser firme

R9-Confiar en su propio instinto

R10-Fijar sus estándares y no necesariamente lo de sus antecesores en la empresa

R1, R3 y R5 serían las recomendaciones que las madres darían a sus hijas.

La formación y experiencia previa a la entrada a la empresa familiar es considerada por la madre como paso clave para ganar respeto en los trabajadores no familiares de la empresa familiar.

La formación y la experiencia previa en otras empresas puede permitir y ayudar a la mujer en el futuro a asumir responsabilidades y gobernar equipos humanos sin titubeos.

4.7. Las relaciones de la mujer con el gerente y con su madre y sus hermanos

Intentamos descubrir cómo son las relaciones de la muestra de mujeres encuestadas con el gerente familiar o no, con su madre, si no trabaja en la empresa familiar, y con sus hermanos en el caso de que los hubiese.

Para valorar las relaciones con la gerencia de la empresa se dieron a escoger tres posibilidades:

-No hubo ningún conflicto entre ambos (51,56%)

-Me trataba como a una hija en lugar de cómo a una empleada (26,56%)

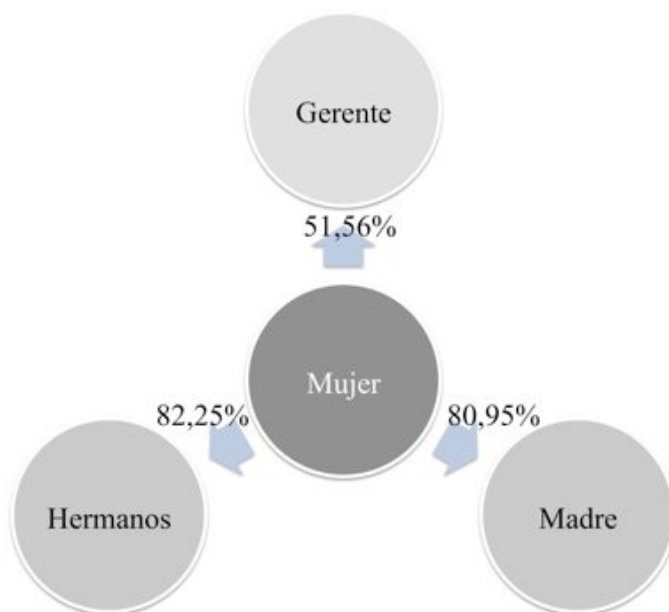
-Me trataba más duramente que a cualquier otro empleado (21,88%)

La figura con mejor puntuación en relaciones sin conflicto es la relación mantenida con el gerente de la empresa familiar, en un porcentaje del 51,56%; Este porcentaje se eleva cuando las mujeres respondieron a las relaciones mantenidas con su madre y con sus hermanos, tal y como refleja el gráfico 4.

Como se observa en el gráfico 4, la relación maternal no ha planteado conflicto alguno en el

Gráfico 3

Relaciones sin conflicto de la mujer en la empresa familiar.



Fuente: elaboración propia

80,95% de los casos. Las relaciones con hermanos para las mujeres encuestadas no plantean conflicto en un 85,25% de los casos. Sin embargo, sí aparecen relaciones conflictivas elevadas con la gerencia en un 48,46%.

Podríamos destacar la percepción de la mujer respecto de su padre de la incapacidad de separar su rol paternal del gerencial cuando se está en la empresa familiar (en un veinte y nueve por ciento de los casos).

4.8. De la conciliación de la vida familiar

Pedimos las encuestadas que mostraran su opinión respecto a cuatro afirmaciones planteadas.

-Concilio perfectamente el trabajo en la empresa con el cuidado del hogar y de los hijos (sí 31,93%; no 68,07%).

-Trabajo demasiadas horas a la semana, de modo que tengo poco tiempo para atender a mi familia y a la educación de mis hijos (sí 15,13%; no 84,87%).

-Decidí reducir la jornada para atender a mis hijos (sí 12,61%; no 87,39%).

-Decidí no asumir más responsabilidades en la empresa para atender a los hijos (sí 10,92%; no 89,08%).

Dado que la maternidad es un factor importante a la hora de contestar a los pronunciamientos expuestos y el tamaño muestral impide realizar cluster o grupos, los resultados resultan únicamente aplicables a la muestra de estudio. Ahora bien, sería interesante abrir la vía de investigación del efecto de la maternidad en la mujer trabajadora en la empresa familiar.

4.9. De la opinión de la mujer sobre el relevo generacional

La opinión emitida dada la naturaleza de las preguntas está claramente influenciada por la escala de valores y la dimensión cultural de la muestra. Los resultados, por tanto, deben ser vistos bajo la óptica de la limitación que esto supone. Fueron realizadas 8 preguntas cuyos resultados tras el pertinente tratamiento de datos mostramos a continuación.

Un 66,33% afirma que el hecho de ser mujer no le discrimina en la empresa para ocupar puestos de dirección frente a un 27,55% que se posiciona contrariamente, el 6,12% no sabe o no contesta.

Un 27,73% de las mujeres encuestadas opina tener que demostrar más que el hombre en el trabajo para acceder a puestos de dirección frente al 72,27% que posiciona su respuesta en el lado contrario.

La muestra, atendiendo a las respuestas obtenidas en las dos primeras preguntas no percibe discriminación por razón de sexo en la empresa familiar, en una amplia mayoría de los casos.

Un 57,95% afirma no estar de acuerdo con que una excesiva protección y una subestimación de sus capacidades le hayan hecho más difícil llegar a dirigir la empresa frente al 25% que se sitúa en el otro extremo. Un 17,05% no sabe o no contesta.

El 77,66% de las mujeres no considera la primogenitura como un factor clave para tomar

las riendas del negocio familiar en el proceso sucesorio. Un 15,96% aún lo considera como factor determinante, y el resto 6,38 % no sabe o no contesta.

Un 94,12% opina que el hecho de ser mujer no influye en la facilidad de acceder al relevo generacional. Si las mujeres encuestadas no percibían en su amplia mayoría una discriminación negativa respecto del género, aún menos perciben la discriminación positiva, pues el porcentaje obtenido es abrumador (94,12%).

El 90,76% de las mujeres opina que no encontrará oposición o no la encontró en la toma del relevo generacional de la empresa por parte de la figura materna.

En un 14,94% de los casos las mujeres opinan que nunca dirigirán la empresa familiar por los miedos paternos a dejar el negocio. Un 63,22% no está de acuerdo con tal afirmación y un 21,84% no sabe o no contesta.

5. Conclusiones

La percepción del conflicto por la mujer de la empresa familiar no es elevado. Pese a que se pudiera pensar a priori en la existencia de conflicto con origen en la diferencia de género, hay que recordar que en la relación maternal no se ha planteado conflicto en un 80,95% de los casos. Las mujeres encuestadas, en una gran mayoría han afirmado no tener conflictos importantes con su madre. Con los hermanos esta cifra se incrementa casi en cinco puntos ya que el dato obtenido para una ausencia de conflicto fraternal es de un 85,25%. Si hay que destacar una elevada percepción de la incapacidad del padre de eliminar su rol paternal en el trabajo.

La mujer decide a entrar a trabajar en la empresa familiar por compromiso, lealtad y valores familiares más que en busca de una flexibilidad y libertad horaria. Los valores familiares se configuran como motor de entrada de la mujer en la empresa familiar frente a la búsqueda de flexibilidad; si bien es cierto, que esta búsqueda de flexibilidad podrá devenir con el tiempo como consecuencia de la formación

de su propia familia pero no es la causa inicial de entrada a trabajar en la familia empresaria manifestada por las mujeres.

La mujer considera que la formación y la experiencia previa son claves para la entrada a trabajar en la empresa familiar y configuran las principales recomendaciones hacia sus hijas.

La limitación más importante es el tamaño de la muestra efectiva. La población utilizada en el análisis la forman empresas de la provincia de Córdoba que conforman un cuadro de alumnos de siete cursos académicos, aunque tiene la ventaja de ser familiares que trabajan o no en la empresa con el filtro de género necesario para la investigación. A pesar de ser una muestra dirigida pequeña, creemos que la investigación aporta luz en este tipo de análisis y deja la puerta abierta a ulteriores investigaciones.

Bibliografía

- Danes, S.M., Haberman, H. R. & Mctavish, D. (2005). Gendered discourse about family business. *Family Relations*, 53, 357-366.
- Danes, S.M. & Mctavish, D. (1997). Role involvement of farm women. *Journal of Family and economic Issues*, 18(1), 69-84.
- Danes, S.M. & Olson, P.D. (2003). Women's role involvement in family business, family tensions and business success. *Family Business Review*, 16(1), 53-68.
- Kean, R.S., Memeyer & Maupin, M. (1994). Home based entrepreneurship and multiple roles: an interrole conflict. *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 18, 1-15.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family business: Challenges and opportunities. *Family Business review*, 3(2), 197-208.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Danes, S.M. & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Stoner, C.R., Hartman, R.I. & Aroca, R. (1990). Work-home conflict in female owners of small business: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 28(1), 30-38.
- Zuiker, V.S., Lee, Y.G., Olson, P.D., Danes, S.M., Danes, A.N., Vanguilder-Dik & Katras, M.J. (2002). Business, family and resource intermingling characteristics as predictors of cash flow problems in family owned business. *Financial Counseling and Planning*, 13(2), 65-81.

Profesionalizarse, emprender y aliarse para que
la empresa familiar continúe

Professional management, entrepreneurship and alliances
to the family firm continuity

Tomás M. Bañegil Palacios^{a,*} · Ascensión Barroso Martínez^b · Juan Luis Tato Jiménez^c

^{a,b,c} *Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura, 06006 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 03-11-2011

Aceptado 23-11-2011

Palabras clave:

Continuidad

Espíritu emprendedor

Gestión profesional

Alianzas y cooperación

Códigos JEL:

K36

RESUMEN

La continuidad de la empresa familiar es uno de los temas más estudiados. Los factores más utilizados en su estudio son la sucesión y la confusión entre el patrimonio empresarial y familiar. Sin embargo, en este trabajo vamos a analizar la continuidad de la empresa familiar y la influencia que sobre ella tienen algunas variables poco estudiadas; en concreto analizaremos la influencia que sobre ella tienen la realización de estrategias de alianzas y cooperación, la gestión profesional de la empresa familiar y el espíritu emprendedor de la empresa. La metodología utilizada para analizar estas relaciones está basada en un proceso de ecuaciones estructurales, concretamente el enfoque Partial Least Squares (PLS). Los resultados son, en la mayoría de las relaciones empleadas, los esperados según la literatura.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 3 November 2011

Accepted 23 November 2011

Keywords:

Continuity

Entrepreneurship

Professional management

Alliances and cooperation

JEL codes:

K36

ABSTRACT

Family firm continuity is one of the most studied issues. Succession and confusion between business and family heritage are the most used factors in its study. However, in this paper we analyze the family business continuity and the influence upon it of some poorly studied variables; actually we examine the influence of alliance and cooperation strategies, professional management and entrepreneurship on family firm continuity. The methodology used to analyze these relationships is based on a process of structural equations; in particular Partial Least Squares approach (PLS). The results are, in most of relationships, as expected from the literature.

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: tbanegil@unex.es, abarrosom@unex.es, jltato@unex.es

1. Introducción

La empresa familiar es una organización social de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia. Estos dos subsistemas no sólo se superponen sino que son interdependientes (Leach, 2002), lo cual genera una gran cantidad de conflictos que deben superar las empresas familiares si quieren sobrevivir y posicionarse de manera exitosa en el mercado. La continuidad de dichas empresas es un tema crítico debido a su peso dentro de la realidad socio-económica de cualquier país. De ahí que éste haya sido uno de los temas más que ha merecido mayor atención (Gallo y Amat, 2003).

Es frecuente que se destaquen sólo los aspectos problemáticos de las empresas familiares, tanto desde la perspectiva empresarial como personal. En este sentido, este trabajo hará mayor hincapié sobre las cuestiones que amenazan y favorecen la continuidad de la empresa familiar.

La interacción de los sistemas propiedad, empresa y familia nos conduce a dos problemas principales que afectan de manera significativa a la continuidad de este tipo de empresas. El primero es la confusión entre el patrimonio empresarial y el familiar y los conflictos que ello supone (Cole, 2000; Kellermanns y Eddleston, 2004). El segundo es la transmisión del poder y liderazgo de una generación a otra, es decir, la sucesión (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004; Royer, Simons, Boyd y Rafferty, 2008).

Estos temas han sido tratados por numerosos autores e investigadores de la materia y todos llegan a un consenso identificando a la sucesión como una de las principales causas de mortandad en la mayoría de este tipo de negocios. Sobre estas cuestiones podrían destacarse los trabajos de Handler (1994); Dyck, Mauws, Starke y Mischke, (2002) y Cabrera y Martín (2010) entre otros.

Sin embargo, nuestra investigación aporta otros aspectos que también influyen en la continuidad de las empresas familiares y han sido menos estudiados, ya que los mencionados

anteriormente han sido tratados en numerosos trabajos teóricos y empíricos.

Nuestro objetivo, por tanto, es analizar la continuidad de la empresa familiar y la influencia que sobre ella tienen algunas variables relacionadas con la gestión y la estrategia, factores poco estudiadas en su relación con la continuidad de la misma. En concreto analizaremos la influencia que sobre ella tienen la realización de estrategias de alianzas y cooperación, la gestión profesional de la empresa familiar y el espíritu emprendedor de la empresa. A su vez, analizamos la relación de estas variables entre sí.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. La primera sección es de carácter introductorio. En la segunda sección se propone un modelo y una serie de hipótesis para contrastarlo; para ello se realiza una revisión de la literatura que proporciona una descripción de las relaciones entre espíritu emprendedor, gestión profesional de la empresa familiar, formación de alianzas y cooperación con la continuidad. La siguiente sección se dedica a la descripción de la metodología utilizada, seguida de la presentación de los resultados obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones principales del trabajo, las futuras líneas de investigación y las limitaciones del mismo.

2. La continuidad en la empresa familiar

Existe una coincidencia unánime por parte de los expertos al señalar que el principal inconveniente de las empresas familiares radica en la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distintas generaciones. Por tanto, es una cuestión de importancia esencial conseguir una adecuación entre el ciclo vital de la empresa y la gestión óptima en cada ciclo. A medida que transcurre el tiempo y se transforman las relaciones familiares, es posible que sea necesario modificar el estilo y las claves de gestión dado que aquello que funcionaba en un determinado momento del ciclo de vida, puede ser manifiestamente mejorable en otro momento.

El promedio de vida de las empresas familiares es preocupante y las razones que

explican la mortalidad estimulan su investigación. En término medio, tasa de desaparición de empresas familiares es bastante elevada: un 65% de las empresas familiares se encuentra en primera generación; un 25%, en segunda; un 9%, en tercera y tan sólo un 1% en cuarta o ulterior generación (Gallo, 1998), por lo que resulta imprescindible profundizar en sus causas. Entre los principales causantes de la no continuidad de las empresas familiares se encuentran la falta de emprendedurismo, la falta de gestión profesional (Fernández y Bringmann, 2007) y la falta de iniciativa para realizar estrategias de alianzas y cooperación (Claver, Rienda y Pertusa, 2004). Ya que en una organización la existencia de una determinada línea estratégica que haya conseguido el éxito en el pasado y la falta de flexibilidad pueden convertirse en inconvenientes si se produce resistencia a las innovaciones, sobre todo si la empresa se encuentra escasamente profesionalizada.

2.1. La continuidad y la gestión profesional en la empresa familiar

En los últimos años se viene debatiendo bastante a cerca de la imprescindible profesionalización de la gestión en este tipo de organizaciones. Profesionalizar el manejo de la empresa es dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar (McCann, Leon-Guerrero y Haley, 2001), y adoptar la planificación y el control del crecimiento, aplicando métodos estratégicos de gestión (Miller, McLeod y Oh, 2001).

Esto implica el desarrollo de un plan de negocio, fijando una estrategia en función de las características de los mercados donde queramos operar, las políticas para poner en marcha la actividad, la rentabilidad económica que podamos alcanzar y los planes de contingencia con que abordar cambios de los escenarios previamente establecidos.

Para poder conseguir todo esto es necesario gestionar eficazmente los sistemas familia y empresa (Chu, 2011) (siendo este uno de los principales problemas en la continuidad de las empresas familiares) mediante la adopción de

estructuras y políticas de gobierno que exijan colaboración y poder compartido (Lansberg, 2007); es decir, a través de los órganos de gobierno, tanto exclusivos como no exclusivos de la empresa familiar (Jaskiewicz y Klein, 2007).

Para lograr un equilibrio entre la empresa, la propiedad y la familia, la empresa ha de contar con una junta general y con un consejo de administración eficaz, instituciones típicamente empresariales que han de adaptarse a las singularidades de este tipo de organizaciones para poder cumplir con mayor eficacia las funciones que tienen encomendadas (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005). A principios de la década de los noventa las empresas familiares comenzaron a reconocer la necesidad de complementar el gobierno de la empresa con el gobierno de la familia (Martínez, 2007); constatándose así la necesidad de instrumentos que permitan un mejor funcionamiento de su sistema de valores. De este modo se crearon la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, entre otros. Estos órganos de gobierno no están previstos en la legislación societaria, pero pueden incorporarse en los Estatutos Sociales siempre que no invadan o limiten las competencias de los órganos sociales necesarios (Gortázar, 2007).

La Asamblea Familiar es un órgano de carácter informativo y no decisorio que aglutina a todos los miembros de la familia, a partir de una cierta edad, trabajen o no en la empresa y sean o no propietarios de la misma (Galve, 2002). A partir de la tercera generación es conveniente crear el Consejo de Familia, que es un órgano de carácter decisorio que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa, y en cuyo seno se discuten tanto los problemas del presente como proyectos de futuro de la familia empresaria. Este órgano contribuye a fortalecer y mantener activos los valores y la historia de la familia, preservando su unidad y armonía (Blumentritt, Keyt y Astrachan, 2007).

Por tanto, conforme la empresa familiar madura y van surgiendo formas organizacionales más complejas, el solapamiento entre la familia y la empresa genera conflictos en la organización. La

solución a estos conflictos requiere la implantación y adopción de ciertos instrumentos y órganos de gobierno exclusivos de la empresa familiar y de la familia empresaria. Los órganos de gobierno han de servir para dirigir y encauzar las relaciones familia-empresa con el fin de garantizar la continuidad de la empresa familiar.

Pero además, cuando hablamos de profesionalización en la empresa familiar nos estamos refiriendo también a la contratación de profesionales ajenos a la familia (Giovannoni, Maraghini y Riccaboni, 2011) para ocupar puestos claves en la toma de decisiones (Blumentritt, Keyt y Astrachan, 2007). No se trata de evitar que los puestos directivos sean ocupados por miembros de la familia, pero sí de que un miembro de la familia empresaria, por el mero hecho de serlo, ocupe un puesto directivo sin poseer las competencias adecuadas para ello.

Cada puesto debe ser desempeñado por el mejor candidato posible, sea éste un miembro familiar o no (Hall y Norqvist, 2008). Por tanto, no debería ser un objetivo prioritario de la organización encontrar un puesto de trabajo en la empresa a los familiares (Chittoor y Das, 2007). Por ello es necesario que los miembros de la familia que dirijan la organización comprendan detalladamente la empresa, estén capacitados y apliquen métodos profesionales de gestión (Ibrahim, Soufani, Poutziouris y Lam, 2004). Además, es deseable que tengan experiencias previas en otras organizaciones antes de ingresar en la empresa ya que les otorgarán una invaluable formación que la empresa familiar podrá capitalizar (Chirico, 2008).

Profesionalizar y potenciar los talentos en las empresas familiares es un proceso complejo que no solo se resuelve con miembros de la familia capacitados, o con la incorporación de ejecutivos. Va mucho más allá, dado que implica un cambio en la cultura de la empresa hacia una dirección más profesional. Como señala Leach (2002), es un paso decisivo para manejar los conflictos potenciales entre los valores y metas de la familia y de la empresa. En esta línea de actuación, nuestra primera hipótesis es la siguiente:

H₁: La gestión profesional de la empresa familiar influye positivamente en la continuidad del negocio.

2.2. *La continuidad y los factores que influyen en la realización de estrategias de alianzas y cooperación en la empresa familiar*

Otro de los aspectos que vamos a tratar y con el que pueden contar las empresas familiares para enfrentarse a la globalización y así a la continuidad del negocio es la realización de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación (Fernández y Nieto, 2005; Ulubasoglu, Akdis y Kök, 2009). Muchas de las empresas familiares, aunque son fuertes en bastantes aspectos tienen carencias en ciertos recursos y capacidades, por lo que requieren de acuerdos de cooperación para llegar a otros mercados (Lozano, 2003) y crecer (Fernández, 1996). Además, son un medio eficaz para el proceso de internacionalización, pues les permiten compartir y encontrar recursos financieros, tecnológicos, humanos, organizativos y relacionales de las otras empresas socias. De hecho, los acuerdos de cooperación son una vía para mejorar el rendimiento internacional de las empresas familiares (Fernández y Nieto, 2005).

Las características peculiares que presentan estas empresas (Tagiuri y Davis, 1996) pueden influir notablemente en la formación y desarrollo de alianzas estratégicas.

La autonomía financiera (James, 1999) y la autonomía en la toma de decisiones (Donckels y Lambrech, 1999) dificultan la formación de alianzas. Normalmente los propietarios de las empresas familiares se muestran reacios a la entrada de capital externo como alternativa de financiación (Sánchez-Crespo, 2009), ya que no están dispuestos e incluso temen perder el control de la empresa. Ambas circunstancias podrían afectar tanto a la elección del compañero para formar la alianza como a la forma jurídica de la misma, e incluso podría poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. Así, Swinth y Vinton (1993) argumentan que las alianzas estratégicas entre empresas familiares tienen mayores probabilidades de éxito debido a que ambas

comparten determinados objetivos, valores y convicciones. Por ello también nos podemos encontrar con ciertas características de las empresas familiares que favorecen la formación de alianzas y cooperación, como son la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, la orientación a largo plazo y los mayores niveles de compromiso, entre otros (Roessl, 2005; Claver, Rienda y Quer, 2008; Fuentes y Fernández, 2008).

En suma, Fuentes, Vallejo y Fernández (2011) identifican tres aspectos claves que pueden influir en la formación y desarrollo de acuerdos de cooperación: (1) que la alianza implique la participación de la empresa socio en el capital de la empresa familiar; (2) que la empresa socio sea también una empresa familiar y (3) que la empresa presente algunas de las debilidades que caracterizan a la empresa familiar.

Por tanto, y siguiendo con estos autores, las alianzas estratégicas ofrecen la posibilidad a las empresas familiares de mejorar su posición competitiva (Van Gils y Zwart, 2009) e incrementar sus recursos y capacidades, pudiendo garantizar beneficios a largo plazo, lo que supondría asegurar la continuidad de la empresa familiar a las siguientes generaciones. De este modo, nuestra siguiente hipótesis de estudio propuesta es:

H₂: La formación de alianzas y cooperación influye en la continuidad del negocio.

La falta de confianza hacia otras empresas para aliarse podría solventarse profesionalizando la empresa familiar, es decir, mediante la contratación de directivos profesionales no pertenecientes a la familia que aporten su experiencia y formación en el área concreta que se desea potenciar (Gallo, Ariño, Mániz y Cappuyns, 2004). De este modo, los profesionales externos mejoran las aspiraciones y confianza del empresario; ayudan a perfilar y mejorar la visión del negocio y potencian el nivel de compromiso; permiten detectar las debilidades y fortalezas de las decisiones antes de que estas tengan repercusión en el negocio, etc. La necesidad de profesionalizar la gestión, aparece como un imperativo y una cuestión

esencial para la supervivencia de las empresas familiares en escenarios inciertos y globalizados como los que actualmente vivimos. A partir de ahí formulamos la siguiente hipótesis:

H₃: La gestión profesional de la empresa familiar influye positivamente en la formación de alianzas y cooperación

Otro aspecto que afecta a la formación de una alianza es la presencia de determinados valores compartidos por los miembros de la familia, en este caso nos referimos a la asunción de riesgos o de periodos de tiempo fijados para la recuperación de inversiones y a una visión y actitud menos conservadora y más arriesgadas (Gallo, Ariño Mániz y Cappuyns, 2004; Fuentes, Vallejo y Fernández, 2011). Proponemos como hipótesis la siguiente:

H₄: El espíritu emprendedor influye positivamente en la formación de alianzas y cooperación.

2.3. *La continuidad y el espíritu emprendedor en la empresa familiar*

La nueva economía en la que nos encontramos se caracteriza por la globalización de los mercados, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas industrias emergentes y los rápidos cambios en la demanda de los consumidores. Para estar al día con estos cambios que afectan a muchas empresas y poder dar continuidad a los negocios, se hace necesario fomentar el espíritu emprendedor de las empresas (Hall, Melin, Nordqvist, 2001). Siguiendo con estas ideas, estamos convencidos del papel esencial que juegan las empresas familiares.

Un aspecto crucial del emprendedurismo implica el reconocimiento de oportunidades de negocios emergentes, las cuales son a menudo explotadas a través de la creación de nuevas empresas (Aldrich y Cliff, 2003). Así, 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. A partir de estas argumentaciones proponemos como hipótesis:

H₅: El espíritu emprendedor influye positivamente en la continuidad del negocio.

Hay una gran diversidad de definiciones de espíritu emprendedor que podemos encontrar en la literatura existente, las cuales han enfatizado algunas actividades como la creación de nuevas organizaciones, la innovación, la asunción de riesgos, la nueva combinación de factores existentes, la exploración y explotación de oportunidades, la asunción de incertidumbre, la unión de los factores de producción, etc. (Ulhøi, 2005; Shane y Venkataraman, 2000; Audretsch, Bönte y Keilbach, 2008; Pistrui, Huang, Oksoy, Jing y Welsch, 2001).

Estudios relacionados con empresas familiares y el espíritu emprendedor muestran que una fuerte cultura empresarial relacionada con la familia podría impactar sobre la habilidad para crear y mantener capacidades emprendedoras en la empresa familiar (Casillas, Moreno y Barbero, 2010). Por tanto, por un lado nos podemos encontrar con empresas familiares innovadoras, proactivas y emprendedoras; y por otro lado, nos podemos encontrar con empresas familiares conservadoras, tradicionales, introvertidas y adversas al riesgo (Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007). De este modo, creemos que las empresas familiares más emprendedoras y con una cultura más abierta

tendrán una gestión más profesional en su empresa. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis del estudio:

H₆: El espíritu emprendedor influye positivamente en la gestión profesional de la empresa familiar.

Finalmente, las hipótesis planteadas en este capítulo se plasman en el modelo conceptual propuesto, el cual analiza aspectos que podrían influir en la continuidad de las empresas familiares. Este modelo, reflejado en la figura 1, asume que la continuidad de una empresa familiar está influenciada por el espíritu emprendedor, la gestión profesional y los factores que influyen a la hora de formar alianzas y acuerdos de cooperación.

3. Metodología

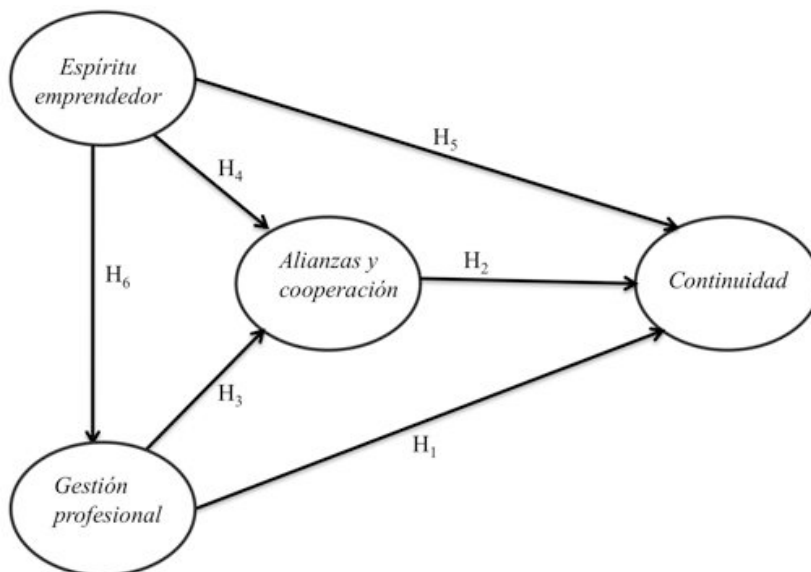
La descripción de la metodología empleada se estructura en cinco partes: definición de la población y de la muestra, diseño y elaboración del cuestionario, trabajo de campo, modelo de medida y evaluación del modelo de investigación.

3.1 Definición de la población y de la muestra

La población de estudio se enmarca entre las

Figura 1

Modelo conceptual.



Fuente: elaboración propia

empresas que tienen domicilio social en la Comunidad Autónoma de Extremadura, por ello, metodológicamente, nuestro primer objetivo fue establecer una base de datos para conocer el porcentaje de las empresas familiares extremeñas. Así, en primer lugar se seleccionó una muestra de empresas extremeñas a partir de la base de datos ARDAN, incluida en la Guía Empresarial de Extremadura de 2008.

Puesto que el número de empresas incluidas en ARDAN es muy elevado, nos vimos obligados a introducir una restricción, utilizar solo las empresas con más de 5 empleados. Así, muestra población objeto de estudio estaría formada por 3.767 empresas. Para averiguar cuáles de estas empresas son familiares realizamos un cuestionario inicial, obteniendo que más del 70% de las empresas extremeñas son familiares. Para conocer más afondo las características de estas empresas realizamos 180 entrevistas personales.

3.2. Diseño y elaboración del cuestionario

El cuestionario inicial nació con el propósito

de ser utilizado como test inicial para identificar las empresas familiares existentes en Extremadura. El cuestionario final (Anexo 1) se elaboró a partir de la literatura existente y de la realización de un Delphi, cuyos expertos pertenecen a la Red de Cátedra de Empresa Familiar.

3.3. Trabajo de campo

En primer lugar se envió una carta de presentación a las empresas familiares que estaban dispuestas a seguir colaborando con nosotros junto con el propio cuestionario. Después se llamó a dichas empresas para concertar una cita en su localidad para cumplimentar el cuestionario. La aplicación del mismo se desarrolló a través de entrevistas personales en la empresa del informante clave.

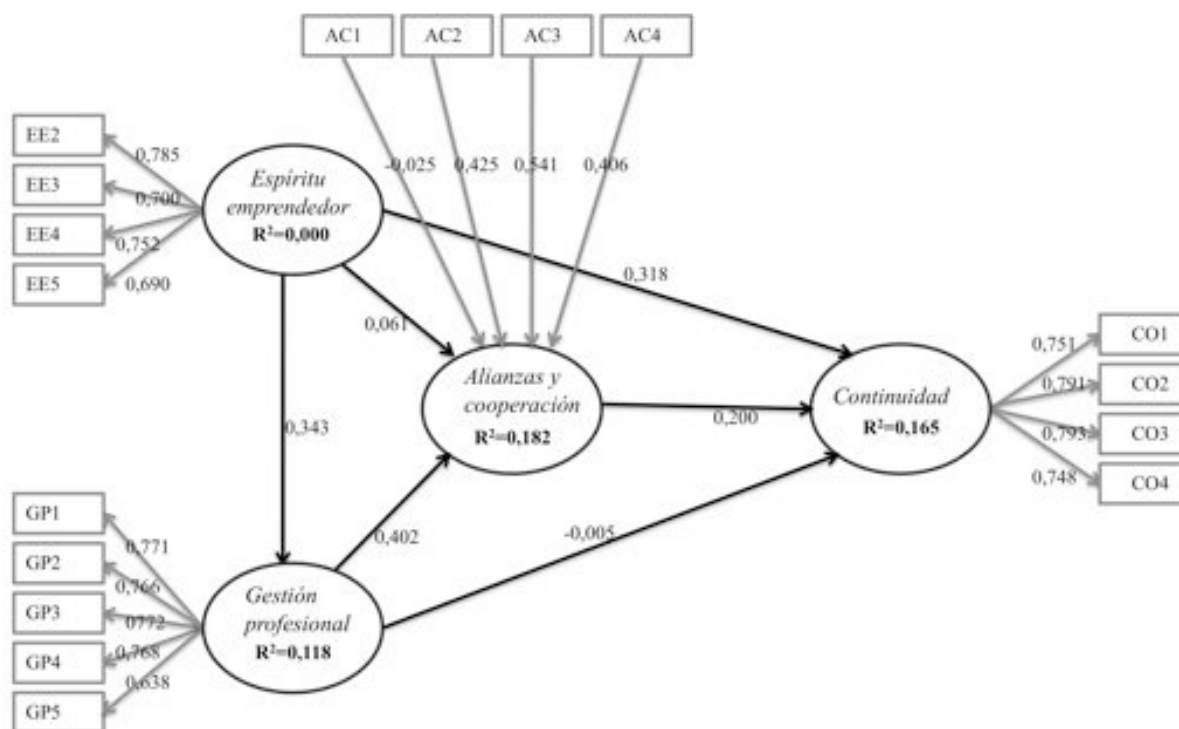
4. Modelo de medida, evaluación y contrastación de hipótesis

4.1. Modelo de medida

Para el análisis de los datos hemos utilizado

Figura 2

Modelo de investigación.



Fuente: elaboración propia

Partial Least Squares (PLS) que es una técnica de modelización de ecuaciones estructurales que utiliza un enfoque de estimación basado en componentes principales (Chin, 1998). El programa de software utilizado ha sido SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg (Ringle, Wende, Will, 2005).

Nuestro modelo presenta medidas asociadas a los constructos de carácter reflectivo y de carácter formativos (Fornell, 1982). En PLS, los indicadores reflectivos están determinados por el constructo y, de ahí, que covaren al nivel de dicho constructo (Hulland, 1999). En el modelo tienen indicadores reflectivos los constructos Espíritu Emprendedor, Gestión Profesional de la Empresa Familiar y Continuidad de la Empresa Familiar. En cambio, una medida formativa implica que el constructo es expresado como una función de los ítems, esto es, los ítems observados forman o preceden el constructo. Es el caso de Alianzas y Cooperación.

La fiabilidad se relaciona con la coherencia de las medidas. Los ítems que miden un constructo altamente fiable están fuertemente correlacionados, indicando que todos ellos miden el mismo concepto. La fiabilidad del constructo mide la rigurosidad de los indicadores al medir las variables latentes (Chin, 1998), es decir, la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto. Este tipo de fiabilidad puede medirse con el alfa de Cronbach o la fiabilidad compuesta (Werts, Linn, y Jöreskog, 1974).

En nuestro modelo, para el caso de los constructos con indicadores reflectivos, la fiabilidad compuesta podemos verla en la tabla 1. Los resultados hablan de la fiabilidad de nuestros constructos, ya que la cifra más baja es de 0,822167 del constructo Espíritu Emprendedor, que supera la fijada por la literatura como límite. En el caso del constructo medido mediante indicadores formativos (Alianzas y Cooperación), la fiabilidad de sus indicadores debe ser interpretada sobre la base de su contenido substantivo y en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998). Es también necesario realizar un análisis de multicolinealidad. El estadístico más utilizado para estimar la multicolinealidad es el llamado

factor de inflación de la varianza (FIV). Cuando el FIV es mayor o igual a 5 supone una situación problemática, y si es mayor o igual a 10 entonces se trata de un auténtico problema (Mathieson, Peacock y Chin, 2001). Nuestros valores son todos menores de 5 (el mayor es 1,519) por lo que no indican problemas de multicolinealidad, ni en el caso de los indicadores ni en el de la dimensiones.

Tabla 1

Evaluación del modelo de medida.

Constructo/Dimensión/ Indicador	Factor de Inflación de la Varianza (VIF)	Peso	Carga
Espíritu Emprendedor (EE) (Constructo Latente Agregado de Primer Orden) Fiabilidad Compuesta (r_c) = 0,822167 Varianza Extraída Media (AVE) = 0,536828			
EE1			0,555
EE2			0,785
EE3			0,700
EE4			0,752
EE5			0,690
Gestión Profesional (Constructo Latente de Primer Orden) Fiabilidad Compuesta (r_c) = 0,860677 Varianza Extraída Media (AVE) = 0,553972			
GP1			0,771
GP2			0,766
GP3			0,772
GP4			0,769
GP5			0,635
GP6			0,611
GP7			0,359
Alianzas y Cooperación (CLF) (Constructo Latente Agregado de Primer Orden) Fiabilidad Compuesta (r_c) = n.a. ⁽¹⁾ Varianza Extraída Media (AVE) = n.a. ⁽¹⁾			
AC1	1,246	-0,025	
AC2	1,519	0,425	
AC3	1,405	0,541	
AC4	1,138	0,406	
Continuidad (Constructo Latente de Primer Orden) Fiabilidad Compuesta (r_c) = 0,854336 Varianza Extraída Media (AVE) = 0,594716			
CO1			0,751
CO2			0,791
CO3			0,793
CO4			0,748

(1) n.a. No aplicable

Fuente: elaboración propia

Una vez comprobada la no existencia de multicolinealidad entre los indicadores formativos del constructo, pasamos a observar los valores *t* obtenidos del procedimiento de remuestreo *bootstrap* (tabla 2). Todos los indicadores de Alianzas y Cooperación (tanto los significativos como los no significativos, son retenidos para estimar el modelo PLS. Las razones de tal hecho son, siguiendo la literatura (Diamantopoulos and Winklhofer, 2001; Bollen and Lennox, 1991; y Fornell et al., 1996): (1) que, en PLS, estas medidas no pueden ser observadas hasta una vez efectuado el análisis. (2) Además, ya que todas estas medidas están basadas en la literatura y en un análisis previo como fue el panel de expertos, es conceptualmente interesante saber qué facetas de las Alianzas y Cooperación son significativas y cuáles no.

Tabla 2Valores *t*.

Indicador	Valor <i>t</i>	Nivel de significación ⁽¹⁾
AC1	0,163	n.s.
AC2	1,915	*
AC3	2,357	**
AC4	2,542	**

(1) Nivel de significación para una *t* de student de 1 cola: Para *n* = 500 submuestras:

*** *p* < 0,001; ** *p* < 0,01; * *p* < 0,05

t (0,001; 499) = 3,106644601; *t* (0,01; 499) = 2,333843952; *t* (0,05; 499) = 1,64791345

Fuente: elaboración propia

La validez convergente es analizada en PLS a través de la varianza extraída media (AVE) que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981). En nuestro modelo tenemos cuatro constructos con indicadores reflectivos (Espíritu Emprendedor, Gestión Profesional de la E.F. y Continuidad) cuyos valores respectivos del AVE están representados en la tabla 1. Como puede comprobarse, todos ellos cumplen la regla de ser mayor a 0,5.

La validez discriminante indica que un constructo es diferente a otro. Presentamos una

tabla de correlaciones entre las puntuaciones (scores) del constructo y el resto de medidas (Fornell y Larcker, 1981).

Los resultados obtenidos pueden verse en la tabla 3. Todos los indicadores cargan más en su constructo que en el resto.

Tabla 3

Correlaciones entre puntuaciones de los constructos con indicadores reflectivos.

Indicador	Continuidad	Espíritu emprendedor	Gestión profesional
CO1	0,75149	0,315983	0,24513
CO2	0,790838	0,249748	0,11604
CO3	0,793464	0,317012	0,123854
CO4	0,747739	0,184776	0,059379
EE2	0,344642	0,78469	0,222149
EE3	0,225773	0,700294	0,04525
EE4	0,178754	0,751787	0,342289
EE5	0,273303	0,689911	0,296073
GP1	0,16679	0,221917	0,770991
GP2	0,143178	0,219038	0,76562
GP3	0,071064	0,190768	0,771561
GP4	0,089883	0,187046	0,768764
GP5	0,207489	0,394428	0,634788

Fuente: elaboración propia

4.2. Evaluación del modelo de investigación

Los coeficientes β representan los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados. Indican la fuerza relativa de las relaciones estadísticas.

Para cada camino *path* o relación entre constructos los valores deseables deberían estar por encima de 0,3 o más altos, tomando 0,2 como límite mínimo (Chin, 1998a). En nuestro caso, y tal y como se desprende de la siguiente tabla, tan solo los *paths* del constructo Espíritu Emprendedor sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación y el de Gestión Profesional sobre Continuidad no superan el límite mínimo.

Tabla 4Valores de los coeficientes β o coeficientes *path*.

Variable	Espíritu Emprendedor	Gestión Profesio- nal	Alianzas y Coope- ración
Gestión Profesional	3,979		
Alianzas y Cooperación	0,061	3,139	
Continuidad	3,875	-0,005	0,200

Fuente: elaboración propia

Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor R^2 para las variables latentes dependientes. Falk y Millar (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas (R^2) debería ser mayor o igual a 0,1. En nuestro modelo tenemos como variables dependientes: Gestión Profesional de la E.F., Alianzas y Cooperación y Continuidad. El valor de R^2 para estos constructos es, respectivamente, de 0,118; 0,182 y de 0,165, valores que superan las restricciones de estos autores, lo cual puede apreciarse en la figura 3.

En nuestro análisis hemos incluido discusiones sobre la relevancia predictiva de los constructos dependientes mediante el test de Stone-Geisser que arroja el indicador Q^2 .

Según Sellin (1989) un valor superior a cero indica que la predictibilidad del modelo es relevante. Este test sigue un procedimiento de *blindfolding* donde se omiten parte de los datos para un determinado constructo durante la estimación de parámetros para, a continuación, intentar estimar lo que se ha omitido usando los parámetros estimados (Chin, 1998). En nuestro caso pueden verse estos valores en la tabla 5.

Tabla 5

Predictibilidad de los constructos Dependientes.

Constructo	Q2 Stone- Geisser ⁽¹⁾	Predictibilidad
Gestión Profesional	0,059	Sí
Alianzas y Cooperación	0,073	Sí
Continuidad	0,073	Sí

(1) Procedimiento Blindfolding. Cross Validated Redundancy con distancia de omisión 7.

Fuente: elaboración propia

4.3. Contraste de hipótesis planteadas

Los resultados que ofrece nuestro modelo pueden observarse en la tabla 6.

5. Principales conclusiones y futuras líneas de investigación

El primer resultado obtenido podría sorprender pues se rechaza la hipótesis que dice que la Gestión Profesional de las E.F. influye positivamente en la Continuidad de la E.F. (H_1). La explicación que podemos dar es que, en realidad, estamos midiendo la influencia en la continuidad de diferentes órganos de gobierno de la empresa, lo cuales muchas empresas familiares consideran poco útiles para su continuidad.

Otro resultado apreciable es que la formación de alianzas y cooperación influye en la continuidad del negocio (H_2). La intensidad es fuerte (valor del coeficiente *path*) aunque algunos autores señalan que ciertas características de la empresa familiar podrían afectar tanto a la elección del compañero para formar la alianza como a la forma jurídica de la misma, e incluso podría poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. Así, Swinth y Vinton (1993) argumentan que las alianzas estratégicas entre empresas familiares tienen mayores probabilidades de éxito debido a que ambas comparten determinados objetivos, valores y convicciones. Esto podría llevar a plantearnos una futura línea de investigación donde analizásemos el efecto moderador de una variable que distinguiese entre diferentes tipos de socios con los que realizar alianzas para la continuidad de la empresa.

Un tercer resultado es que la Gestión Profesional de las E.F. influye positivamente en la formación de Alianzas y la Cooperación (H_3). Este resultado concuerda con la literatura revisada y además tiene un efecto importante. Creemos que determinado tipo de órganos de dirección y la actuación de profesionales ajenos a la familia pueden acrecentar la confianza de terceros a la hora de realizar alianzas y buscar cooperación.

Tabla 6

Contraste de hipótesis planteadas.

Hipótesis	Efecto sugerido	Coefficientes path estandarizados	Valor t ⁽¹⁾ (Bootstrap)	Hipótesis Soportada
H ₁ : La Gestión Profesional influye positivamente en la Continuidad	+	-0,005	0,079	n.s.
H ₂ : La formación de Alianzas y la Cooperación influye positivamente en la Continuidad	+	0,2	1,969 (*)	Sí
H ₃ : La Gestión Profesional influye positivamente en la formación de Alianzas y la Cooperación	+	0,402	3,680 (***)	Sí
H ₄ : El Espíritu Emprendedor influye positivamente en la formación de Alianzas y la Cooperación	+	0,061	0,722	n.s.
H ₅ : El Espíritu Emprendedor influye positivamente en la Continuidad	+	0,318	3,984 (***)	Sí
H ₆ : El Espíritu Emprendedor influye positivamente en la Gestión Profesional	+	0,343	3,811 (**)	Sí

(1) Nivel de significación para una t de student de 1 cola: Para n= 500 submuestras:

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05)

t (0,001; 499) = 3,106644601; t (0,01; 499) = 2,333843952; t (0,05; 499) = 1,64791345

Fuente: elaboración propia

Otra de las hipótesis no soportada es que el Espíritu Emprendedor influye en la formación de Alianzas y la Cooperación (H₄). Sin embargo, existe literatura que puede aclarar el porqué de tal hecho. Así, los investigadores Donckles y Fröhlich (1991) y Nordqvist, Habbershon y Melin (2008) señalan que las empresas familiares constituyen un contexto único para el espíritu emprendedor debido a las características específicas de las empresas familiares, es decir, estas empresas poseen un conjunto específico de recursos y capacidades que promueven o restringen las actividades emprendedoras.

Por tanto, dichas empresas poseen características que pueden fomentar el comportamiento emprendedor en la empresa a través de los continuos objetivos, las valiosas relaciones sociales, la supervivencia y la orientación a largo plazo; y también poseen características que pueden restringir dicho comportamiento como la mayor aversión al riesgo o la percepción diferente del entorno dependiendo del nivel generacional de la familia implicada (Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson (2008).

Este segundo conjunto de factores pueden ser la causa de nuestro resultado. Una posible forma de estudiarlo sería realizando un análisis multigrupo en función del grado de aversión al riesgo y la generación de la familia implicada, pues podemos encontrar literatura que señala que las empresas familiares tienen una mayor orientación emprendedora en la etapa del fundador, y este espíritu emprendedor va disminuyendo conforme las siguientes generaciones se van implicando en la empresa (Kellermans, Eddleston, Barnett y Pearson, 2008); sin embargo otros estudios muestran que las empresas familiares de segunda generación y multigeneracionales muestran un mayor comportamiento emprendedor que las empresas familiares de primera generación (Casillas, Moreno y Barbero, 2010), aunque si bien es cierto, a partir de la tercera generación el nivel de espíritu emprendedor comienza a disminuir.

Los resultados obtenidos indican además que el Espíritu Emprendedor influye positivamente en la Continuidad de la empresa familiar (H₅), y lo hace con bastante fuerza. Este resultado es acorde a la literatura.

Por último, también se acepta la H_6 , donde el Espíritu Emprendedor influye positivamente en la Gestión Profesional de la E.F. Igualmente acorde con la literatura.

6. Limitaciones

A pesar de la robustez metodológica seguida y de los resultados del modelo reflejados en las páginas anteriores, existen ciertas limitaciones que queremos poner de manifiesto a la hora de realizar una valoración global de los resultados.

La primera limitación viene derivada de la metodología PLS, la cual no habla de causalidad sino de predictibilidad entre las variables independientes y la dependiente por tratarse de modelización flexible. En este sentido, hemos de reconocer que pueden existir distintos modelos alternativos que serán para nosotros objeto de futuras investigaciones.

Otra limitación que encontramos es la que hace referencia a las precauciones que debemos tener a la hora de generalizar los resultados. El estudio se ha desarrollado en el contexto de empresas extremeñas, por tanto, la generalización de estos resultados en el ámbito internacional deberá tener presentes los aspectos contingentes diferenciales.

Bibliografía

Aldrich, H. and Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.

Audretsch, D., Bönte, W. and Keilbach, M. (2008). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 687-698.

Blumentritt, T. P., Keyt, A. D. and Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: an exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.

Bollen, K. and Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement: A Structural

Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.

Cabrera, K y Martín, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111-128.

Casillas, J.; Moreno, A.; Barbero, J. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.

Cepeda Carrión, G. (2006). Understanding the link between knowledge management and firm performance: articulating and codifying critical knowledge areas. *International Journal of Knowledge and Learning*, 2(3-4), 238-262.

Chin, W.W. (1998a). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. En Marcoulides, G. A. (ed.) *Modern Methods for Business Research*. Fullerton: California State University.

Chin, W.W. (1998b). Issues and opinion on structural equation modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.

Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.

Chittoor, R. and Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.

Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.

Claver, E., Rienda, L. y Pertusa, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic market*, 118, 229-259.

Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas.

- Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 7-26.
- Cole, P. (2000). Understanding family business relationships: preserving the family in the business. *Family Journal*, 8(4), 351-359.
- Diamantopoulos, A. and Winklhofer, H.M. (2001). Index construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Donckels, R. and Lambrecht, J. (1999). The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World? *Family Business Review*, 12(2), 171-191.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. and Mischke, G.A. (2002). Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162.
- Falk, R.F. and Millar, N.B. (1992), *A primer for soft modelling*. Ohio: University of Akron.
- Fernández, E. (1996). *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*. Madrid: Civitas.
- Fernández, N. y Bringmann, E. (2007). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares, pp. 3428-3444. En Ayala, J. L. (coord.), *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro*. Logroño: Universidad de la Rioja.
- Fernández, Z. and Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fornell, C. (1982). *A Second Generation of Multivariate analysis*. New York: Praeger.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E.W., Cha, J. and Bryant, B. E. (1996). The american customer satisfaction index: nature, purposes. and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fuentes, G. y Fernández, R. (2008). Alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa. En Casillas Bueno, J. C. (coord.), *Internacionalización de la Empresa Familiar*. Sevilla: Edición Digital @ tres.
- Fuentes, G., Vallejo, M. C. y Fernández, R. (2011). Explorando las alianzas en la internacionalización de bodegas familiares españolas, argentinas y chilenas. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 69-81.
- Gallo, M. A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección Estudios e Informes de la Caixa*, 12.
- Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gallo, M. A., Ariño, A., Máñez, I. and Cappuyns, K. (2004). Internationalization via strategic alliances in family businesses. *Working paper IESE Business School*, 540.
- Galve, C. (2002). Propiedad y Gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 50, 158-181.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P. and Riccaboni, A (2011). Transmitting knowledge across generation: the role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.
- Gortázar, C. (2007). Principales aspectos jurídicos y societarios del protocolo familiar. En Amat, J. M. y Corona, J.F. (coord.), *El protocolo familiar. La experiencia de una década* (pp. 195-214). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hall, A., Melin, L. and Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hall, A. and Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.

- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- Ibrahim, A. B., Soufami, K., Poutziouris, P. and Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education + Training*, 46(8/9), 474-480.
- James JR., H.S. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-72.
- Jaskiewicz, P. and Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60, 1080-1089.
- Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. A (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Lansberg, I. (2007). El protocolo familiar dentro del contexto cultural español. En Amat, J. M. y Corona, J.F. (coord.), *El protocolo familiar. La experiencia de una década* (pp. 27-36). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Leach, P. (2002): *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lozano, M. (2003). Expansión de empresas familiares mediante alianzas internacionales. *Revista de Empresa*, 4, 98-108.
- Mathieson, K., Peacock, E. and Chin, W. W. (2001). Extending the technology acceptance model: the influence of perceived user resources. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 32(3), 86-112.
- Martínez, J. (2007). Introducción al protocolo familiar y al consejo de familia. En Amat, J. M. y Corona, J.F. (coord.) *El protocolo familiar. La experiencia de una década* (pp 61-70). Barcelona: Ediciones Deusto.
- McCann, J. E., Leon-Guerrero, A. and Haley, J. D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 50-59.
- Miller, N. J.; McLeod, H.; Oh, K. Y. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 73-87.
- Naldi, L., Nordqvist, M. Sjöberg, K. and Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 23, 33-47.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ordóñez de Pablos, P. (2001) *la Gestión del Conocimiento en los RR.HH.* Oviedo: Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.
- Pistrui, D., Huang, W., Oksoy, D., Jing, Z. and Welsch, H. (2001). Entrepreneurship in China: characteristics, attributes and family forces shaping the emerging private sector. *Family Business Review*, 14(2), 141-152.
- Podsakoff, N.P., Shen, W. y Podsakoff, P.M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique, and implications for future research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 3, 197-252.
- Ringle, C.M., Wende, S. and Will, S. (2005), *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg: <http://www.smartpls.de>
- Roessl, D. (2005). Family Businesses and Interfirm Cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203- 214.
- Royer, S.; Simons, R.; Boyd, B.; Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Sánchez-Crespo, A. J. (2009): *El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Madrid: Sánchez-Crespo Abogados y Consultores

- Sánchez-Crespo, A. J., Bellver, A. y Sánchez, A. M. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sellin, N. (1989). Partial Least Square Modeling in Research of Educational Achievement. In Wilfred Boss and Rainer H. Lehmann (Eds.), *Reflections on Educational Achievement: Papers in Honour of T. Neville Postlethwaite* (pp. 256-267). New York: Waxmann Munster.
- Shane, S. and Venkataraman, S (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Swinth, R. and Vinton, K. (1993). Do family owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 6(1), 19-30.
- Tagiuri, R. and Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Ulhøi, J. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25(8), 939-946.
- Ulubasoglu, A. M., Akdis, M. and Kök, S. B. (2009). Internationalization and Alliance Formation: Evidence from Turkish SMEs. *International Small Business Journal*, 27(3), 337-361.
- Van Gils, A. and Zwart, P. S. (2009). Alliance Formation Motives in SMEs: An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal*, 27(1), 5-37.
- Werts, C.E., Linn, R.L. and Jöreskog, K.G. (1974). Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.

Family office: instrumento de gestión del patrimonio familiar

Family office: wealth management in the family context

Elena Rivo López ^{a,*} · Beatriz González Vázquez ^b · Nuria Rodríguez López ^c

^{a,b,c} *Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo, 36310 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 21-06-2010

Aceptado 02-11-2011

Palabras clave:

Family Office

Patrimonio Familiar

Estrategia

Inversión

Códigos JEL:

K36

RESUMEN

Este trabajo estudia el concepto de Family Office, considerándola como un instrumento más que puede utilizar la familia empresaria para gestionar y diversificar sus activos y riesgos. Trataremos de profundizar en las diferentes estrategias que se pueden seguir con objetivos diferentes según la modalidad de “family office” implementada, así como identificar las características diferenciadoras entre las diversas estructuras existentes. El concepto tradicional de family office (FO) se centra en un negocio dirigido por y para una sola familia. Su principal función consiste en centralizar la gestión de un patrimonio familiar significativo. El objetivo es la transferencia del patrimonio entre generaciones.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 21 June 2010

Accepted 02 November 2011

Keywords:

Family Office

Family wealth

Strategy

investment

JEL codes:

K36

ABSTRACT

This paper studies the concept of Family Office, as a tool available to the members of family business to manage and diversify their assets and risks. First, the research makes a theoretical analysis of the concept, the different modalities and different ways of implementing a family office. Then, this study analyzes the different strategies that can be taken with different purposes (depending on the type of family office implemented), and the differential characteristics between the several structures. The traditional concept of family office (FO) focuses on a business run by and for one family. Its function is to centralize the management of a significant family fortune. Typically, these organizations employ staff to manage investments, taxes, philanthropy, trusts and legal services. The aim is to transfer wealth between generations.

* *Autor de contacto. Tel.: +34988368734*

Correos electrónicos: rivo@uvigo.es, bgonza@uvigo.es, nrl@uvigo.es

1. Introducción

Una *family office* (FO) es una empresa privada que gestiona inversiones y fideicomisos para una familia (Amit, Liechtenstein y Prats, 2009). El capital financiero de la empresa es el propio capital de la familia, a menudo acumulado durante generaciones por ésta. Las *family offices* pueden dedicarse desde la tradicional prestación de servicios personales, tales como la gestión del personal doméstico y la gestión de viajes, hasta la realización de inversiones de capital riesgo o capital desarrollo. Dado el elevado coste operativo de una *family office*, se considera que resulta interesante la creación de este tipo de estructuras a partir de patrimonios superiores a 100 millones de dólares -64, 7 millones de euros- (Casado, Martínez, López, Butler, Sterba, Cazorla y Prado, 2008).

Si bien, existen diferencias por zonas geográficas ya que, como se aprecia en la tabla 1, mientras en Europa encontramos más FO en familias con activos superiores al billón de dólares, en América predominan las familias con patrimonio comprendido en el tramo de 100-500 millones de dólares (véase tabla 1). En España, la mayoría de las FO se crean a partir de activos comprendidos entre 25 y 30 millones de euros. Se calcula que su coste operativo supone aproximadamente un 0,5% del patrimonio.

Tabla 1

Patrimonio familiar. Comparación del caso europeo y americano.

Patrimonio familiar: caso americano Frecuencia (%)	Patrimonio familiar: caso europeo Frecuencia (%)	Valor monetario (\$)
52%	30%	100m.\$ - 500m.\$
17%	11%	500m.\$ - 1bn.\$
26%	53%	>1bn.\$
5%	6%	Sin respuesta

Fuente: elaboración propia a partir de Amit, Liechtenstein, y Prats (2009)

El concepto tradicional de *family office* se centra en un negocio dirigido por y para una sola familia. Su principal función consiste en centralizar la gestión de un patrimonio familiar significativo.

Normalmente, estas organizaciones emplean a personal para gestionar las inversiones, impuestos, actividades filantrópicas, fideicomisos y asuntos legales. El objetivo es la transferencia de riqueza entre generaciones. La FO invierte el dinero de la familia, gestiona todos sus activos, y desembolsa los pagos a los miembros de la familia según sea necesario.

En la actualidad, se calcula que pueden existir entre unas 70 u 80 FO en España, lo que supone entre un 10% y un 11% de las que existen en Europa (Casado, Vidal-Rivas, Brito, Salgado, Verdaguer, Willette y Pastor, 2009).

Las FO se perfilan como gestoras de las inversiones que realiza una familia empresaria, con el fin de asegurar el patrimonio para las siguientes generaciones. Este tipo de estructuras no han sido ampliamente estudiadas, ni tampoco ampliamente implantadas en España. Por este motivo nos resulta interesante como objeto de investigación, recurriendo al estudio de algunos ejemplos que encontramos en nuestro país, puesto que la documentación teórica es escasa y en general referida a Estados Unidos.

2. Evolución histórica de las Family office

La literatura sobre la moderna FO es escasa, e incluso menor para el caso de FO de una única familia. La razón radica sobre todo en el hecho de que las familias de elevado nivel económico quieren privacidad. Otra motivación se basa en que, dependiendo de cómo se defina la FO, ésta puede abarcar una multitud de estructuras, que van desde un miembro de la familia haciendo tareas administrativas para su familia junto a otras tareas en una empresa familiar, hasta un equipo de profesionales enfocados en la inversión, la contabilidad, asuntos jurídicos, y servicios personales (Avery, 2004; Martiros y Millay, 2006). Servicios personales que pueden incluir actividades tales como la gestión de viajes, o la gestión del personal doméstico, entre otros.

Entre las diversas definiciones propuestas por los profesionales destacaríamos: una organización para apoyar las necesidades financieras de una familia específica (a partir de la asignación de activos estratégicos para el mantenimiento de registros y presentación de informes) (Wolosky, 2002); un centro de influencia y estabilidad para ayudar a familias muy ricas a garantizar la conservación y el crecimiento de sus activos financieros y el patrimonio familiar (Avery, 2004); y una estructura creada para gestionar los activos de una familia acaudalada (Curtis, 2001).

Sobre esta base teórica y buscando un término con amplitud y sencillez conceptual, se ha adoptado la siguiente definición de FO: un centro de profesionales dedicados a atender las necesidades financieras y personales de una familia con patrimonio elevado (Amit, 2006).

3. Razones para crear una Family Office

El crecimiento de una empresa familiar hace que el responsable familiar de la gestión se enfrente a un doble reto: la gestión de la empresa familiar, y la gestión de los servicios a la Familia y del patrimonio que ha logrado acumular a lo largo de los años. Inicialmente suele buscarse ayuda especializada para la gestión de activos, fundamentalmente en áreas como la contabilidad y el mantenimiento de registros (Wolosky, 2002). Según Avery (2004), la necesidad de ayuda externa se acentúa generalmente ante la venta de la empresa familiar y la liquidación repentina de una inmensa cantidad de dinero. La segunda y subsiguientes generaciones, que heredan grandes fortunas o las adquieren repentinamente tras la venta del negocio familiar, a menudo carecen de tiempo y experiencia para gestionar sus activos adecuadamente (Rivo, Rodríguez y González, 2011).

Ante esta situación deberían analizarse las razones que llevarían a una familia a elegir una *family office* en lugar de otra forma de optimización de la riqueza. Curtis (2001) cita a un gerente de FO: "La razón principal tiene que ver con el desafío de la administración: nadie va a tomar tan en serio sus problemas como los

tomaría uno mismo." De hecho, estudios previos sugieren que el servicio personalizado, la confidencialidad, el control y la flexibilidad son algunos de los principales beneficios citados por las familias que poseen una *family office* en funcionamiento (Avery, 2004). La FO suele ser tratada casi como parte de la familia (Avery, 2004; Newton, 2002) y considerada como el mejor medio de preservar la riqueza transgeneracional (Avery, 2004). Otros factores clave que recomiendan la creación de las FO frente a otro tipo de estructuras son la privacidad, la ausencia de conflictos de intereses, la estructura flexible, la exclusividad y la discreción (Allen, 2007).

Según Gray (2004), aumentar la felicidad, mejorar el estilo de vida de los miembros de la familia, y proporcionar un liderazgo familiar para preparar a la próxima generación en sus responsabilidades, son criterios válidos e importantes, aunque no comerciales, para el éxito en un contexto de FO.

Siguiendo con el análisis de las posibles motivaciones para crear una FO, nos encontramos con un mayor control como una de las principales razones citadas por las familias. Sin embargo, si se pregunta a gerentes (no familiares) de FO por sus prioridades, el control no es ni siquiera un objetivo planteable; para ellos, la generación de beneficios es su meta primordial (Rivo, Rodríguez y González, 2011).

Esta variedad de motivaciones que justifican la puesta en marcha de una FO serán decisivas a la hora de determinar los servicios prestados, los criterios de selección de personal (tanto interno como subcontratado), los mecanismos de gestión, medición del rendimiento, y visión de futuro para el mercado de FO.

La literatura refleja esta diversidad. La mayoría de artículos se refieren a las distintas alternativas para la gestión de un gran patrimonio, entre ellos diferentes tipos de proveedores de servicios de FO, en lugar de concentrarse en un tipo específico (Newton, 2002; Shaw-Grove y Prince, 2004; Gray, 2005; Avery, 2004; Wolosky, 2002; Gray, 2004). También debe mencionarse que en los últimos

años las pequeñas firmas que se especializaron en un servicio concreto han sido adquiridas por grandes empresas que quieren ofrecer una gama completa de productos a las familias (Rivo, Rodríguez y González, 2011).

Los estudios reflejan claramente por qué cada vez más se utilizan *FO*, siendo las razones más importantes, la privacidad, el control, la flexibilidad y el servicio individualizado. Sin embargo, falta en la literatura una guía sobre cómo evaluar el rendimiento de la *FO*. De hecho, la investigación preliminar (Martiros, y Millay, 2006) sugiere que la *FO* está buscando foros de conocimiento que proporcionen una normalización de su gestión así como más transparencia de mercado, a fin de garantizar una experiencia más coherente y eficaz. Otro gap de conocimientos lo encontramos a la hora de investigar sobre las características diferenciadoras entre las *FO* que se encuentran en funcionamiento en la actualidad.

4. Tipos de Family Office

El diseño y configuración de una *FO* responde a la cultura de valores de cada familia. Ésta fijará los objetivos que pretende alcanzar con la creación y desarrollo de una *FO*, determinando los tipos de actividad y activos que conformarán el esqueleto de este tipo de estructura. Esto implica una enorme dificultad a la hora de establecer agrupamientos y características diferenciadoras entre distintas *FOs* (Rivo, Rodríguez y González, 2011).

En España, el embrión a una *FO* parte de la consideración de que en las compañías siempre ha existido la figura de un director financiero o de un director administrativo que se ha dedicado a gestionar no sólo los negocios de la empresa, sino también a encargarse de los temas particulares de los miembros de la familia; la motivación reside en el hecho de que el empresario o el fundador se ha dedicado exclusivamente al trabajo, casi sin tiempo de poderle prestar cierta atención a la mejora de la gestión patrimonial.

En este contexto español se podrían identificar tres tipos de family office (Casado, Martínez, López, Butler, Sterba, Cazorla y

Prado, 2008). Denominaremos *FO* Tipo 1, aquella *family office* que ofrece servicios exclusivamente a los accionistas que forman parte de la empresa familiar. Estos servicios son de diversa índole: desde ayudarles a afrontar sus viajes, a legalizar a las personas que realizan tareas domésticas en sus casas, como a ayudarles a gestionar su patrimonio (gestión de inmuebles, gestión de inversiones en Bolsa, etc.) pero que no realicen inversiones como empresa de capital desarrollo o de capital riesgo (Rivo, Rodríguez y González, 2011).

Existe otro tipo de *family office* (Tipo 2) que además de proveer todos estos servicios a los miembros de la familia, realiza inversiones de capital de riesgo o de capital desarrollo.

Un tercer tipo de *family office* (Tipo 3) es aquel que conforma puramente una empresa de inversión (cuya denominación anglosajona se corresponde con *Investment Conference*), bien sean en capital riesgo, en capital de desarrollo, etc. Este tipo de *FO* puede tener dos orígenes: uno, que es posiblemente el más conocido, es el que proviene de la desinversión de la propia empresa familiar. Es decir, se vende la empresa familiar o sus participaciones. En definitiva, se trata de miembros de la empresa que quieren continuar unidos a la familia y constituyen una *FO* para canalizar su capital en distintas inversiones (Tipo 3 desinversión). El otro posible origen supone la creación de *FO*, provenientes de empresas familiares, que además de tener su gestión de familia por un lado, constituyen una empresa puramente de inversión para diversificar patrimonio que proviene de una empresa familiar, o ya provenía de otro tipo (Tipo 3 diversificación).

En la tabla 2 se muestran algunas de las *FO* creadas en España (en funcionamiento en el año 2010), la modalidad a la que pertenecen, la familia propietaria y la empresa familiar de origen.

Estudios de investigación realizados sobre empresas reales ya en funcionamiento en Europa y América, distinguen cinco posibles casos de *family office* (Amit, Liechtenstein, y

Prats, 2009)¹, que se podrían englobar perfectamente dentro de las tres modalidades que acabamos de ver para el contexto exclusivamente español. Dichos estudios han sido realizados por la Wharton University of Pennsylvania, en colaboración con el IESE, analizando una muestra de F que manejan fondos superiores a 100 millones de dólares (64,7 millones de euros) invertidos en activos repartidos por todo el mundo; la investigación se basa en entrevistas realizadas a miembros destacados de estas organizaciones.

la gestión de inversiones es externalizada. El responsable de la *FO* dedica su tiempo a atender a los distintos miembros de la familia. Se trabaja con tres generaciones distintas con necesidades y objetivos diferentes. Mientras algunos miembros de la familia solicitan un crecimiento agresivo, otros prefieren un enfoque centrado en la preservación del capital. Los miembros de la *FO* supervisan las inversiones y asesoran a los familiares (Rivo, Rodríguez y González, 2011).

Aproximadamente una quinta parte de su riqueza total la invierten principalmente en renta fija, renta variable e inmuebles. El resto está

Tabla 2

Tipología y ejemplos de *Family Office* en España.

Modalidad FO	Family Office	Familia	Empresa familiar
TIPO 1: SERVICIOS	Corporación Exea	Familia Puig	Grupo Puig
TIPO 2: Servicios+inversión	Grupo Landon Casa Grande de Cartagena Lafont	Familia Gallardo Familia Del Pino Familia Carulla	Almirall Prodesfarma Ferrovia Agrolimen
TIPO 3: Inversión Origen desinversión familiar	Omega Capital Caboel Fundación Numa Nefinsa Bernat Family Office (BFO)	Familia Koplowitz Familias Carbó, Botet y Elías Familia Sanz-Gras Familia Serratosa Familia Bernat	Venta FCC Venta Caprabo Venta Dalphimetal Venta Gamesa Venta Chupa Chups
TIPO 3: Inversión Diversificación patrimonio	Grupo Quercus Hemisferio Libertas 7 Pontegadea	Familia Carulla Familia Lara Familia Noguera Amancio Ortega	Agrolimen Grupo Planeta Banco de Valencia Inditex

Fuente: elaboración propia

Dentro del primer tipo, *FO* dedicada exclusivamente a la prestación de servicios, incluimos el caso 2 del citado estudio.

CASO 2: *Family office* multigeneracional, orientada a la prestación de servicios.

Creadas hace casi treinta años, se basan en la gestión fiscal. Suelen estar formadas por 15 profesionales inversores y varios abogados, contables, economistas y administrativos. Toda

incorporado en la empresa familiar en cuya gestión están implicadas muy directamente dos generaciones.

En la segunda modalidad, *FO* que combina la prestación de servicios y actividades de inversión, englobaríamos los casos 3 y 5.

CASO 3: *Family office* enfocada en la preservación de la riqueza.

Abarca varias generaciones, varios países y alrededor de 15 beneficiarios. Esta *FO* ha sido encargada de lograr la unidad familiar y una inteligente y ordenada sucesión del patrimonio. Se creó hace unos 20 años. Ayuda a la familia en tareas administrativas tales como la banca,

¹Un estudio piloto realizado por la Wharton University of Pennsylvania, en colaboración con el IESE, analiza una muestra de *family office* que manejan fondos superiores a 100 millones de dólares (64,7 millones de euros) invertidos en activos repartidos por todo el mundo; la investigación se basa en entrevistas realizadas a miembros destacados de estas organizaciones.

los impuestos y la presentación de informes, así como servicios de conserjería tipo y planificación del patrimonio. La mayoría de la inversión se realiza en bienes inmuebles a través de inversores externos. El responsable de la *FO* es un miembro de la familia cuya fortaleza consiste en conocer y comprender a los miembros de la familia y manejar astutamente a los asesores financieros externos.

CASO 5: Family Office enfocada en la evolución a largo plazo.

En la década de los setenta, el término *FO* no existía, sin embargo sí funcionaban como tal algunas empresas. La familia utilizaba los empleados disponibles en su empresa familiar (secretarías, contables, tesorero, abogados) con tal fin. Los cambios en las leyes fiscales, cada vez más complejas, implicaron la necesidad de planificación de bienes y el deseo de transmitir a la siguiente generación el patrimonio generado, supuso una demanda de contratación de expertos en la materia. Además, la familia también quería diversificar sus inversiones en sectores con los que no estaba familiarizada, comenzando así a contratar profesionales con experiencia en esas áreas.

En la década de los ochenta, la familia comenzó a ver el lado negativo de tener un gran equipo de expertos en la empresa, puesto que si a largo plazo se obtuviesen resultados negativos, tendría que replantearse la continuidad del equipo inversor (pero sin posibilidad de rectificación en los resultados obtenidos).

En los noventa es cuando se plantea la creación de una *FO*, con participación de expertos profesionales externos. Un directivo de esta *FO* considera que una *FO* de primera generación será muy diferente a la de una tercera o cuarta generación puesto que los objetivos de cada una de ellas son muy distintos (Amit, Liechtenstein, yPrats, 2009). Las próximas generaciones están interesadas en la forma en que se están manejando sus inversiones y sus efectos fiscales.

Se evalúa el éxito de la *FO* con dos criterios: en primer lugar, las inversiones que deben estar adecuadamente diversificadas y en segundo lugar, la atención a las necesidades de la

familia (inversiones, necesidades de liquidez, formación para la generación más joven, servicios de conserjería, seguros, asesoría fiscal y jurídica, actividades filantrópicas, y asegurar que la familia no sea expuesta a riesgos excesivos).

Esta *FO* contrata a un profesional con perfil generalista, cuya responsabilidad es coordinar una serie de expertos externos que satisfagan las necesidades familiares. La familia sigue una estrategia de inversión conservadora cuya prioridad principal es conservar el patrimonio frente a un crecimiento agresivo pero más arriesgado. A través de programas de formación, se trata de transmitir esta idea a la siguiente generación.

Por último, en la tercera modalidad, dentro de las *FO* enfocadas únicamente a la inversión se incluirían el caso 1 y 4.

CASO 1: Family office dedicada exclusivamente a la inversión.

Se trata de las *FO* más grandes y más profesionales, creadas hace menos de una década. Se trata de una compañía de inversión privada no con objetivos fiscales sino centrada en objetivos financieros trabajando con los principales expertos en inversión. Su objetivo principal consiste en lograr el mayor crecimiento posible del patrimonio familiar. Se trata de lograr que los miembros de la familia puedan dedicar tiempo a sus propios negocios. El responsable de la *FO* suele tener experiencia en banca de inversión y su equipo incluye a nueve inversores profesionales (entre analistas y *traders*), 10 contables, un abogado y una plantilla administrativa de 12 personas.

CASO 4: Family office dedicada a la inversión.

Su función principal es la inversión, pero entendida ésta como algo más que simplemente invertir en Bolsa. Las inversiones se realizan con el objetivo de preservar el patrimonio además de generar un retorno anual positivo, fijado por el equipo directivo de esta *FO* en un rendimiento al menos un 2% superior al SyP 500 (Amit, Liechtenstein, yPrats, 2009). Otras funciones desempeñadas por la *FO* incluyen la coordinación de asistencia jurídica, fiscal y de

planificación de sucesión, y la supervisión de actividades filantrópicas.

Este tipo de *FO* emplea a un joven y dinámico jefe de inversión que mantiene una relación estrecha y directa con el responsable del *FO*. Él coordina las inversiones y mantiene las relaciones con los expertos externos a la empresa. Se externaliza la asistencia jurídica, la fiscal, el cuidado de los inmuebles, existiendo un director encargado de la colección de arte. Se trata de reducir al mínimo la burocracia y externalizar actividades siempre que sea posible.

El responsable de la *FO* y su equipo se reúnen una vez por semana para discutir sobre temas como inversiones específicas, carteras de confianza, la estrategia general de inversión, informes de analistas o la asignación de capital.

El máximo ejecutivo de esta *FO* analizada considera que una buena relación entre los profesionales y la familia es un factor clave de éxito para una *family office* (Amit, Liechtenstein, y Prats, 2009). Los gestores consideran que la *FO* debería reflejar las circunstancias particulares y la personalidad de la familia que la crea.

5. Implantación de una Family Office

Cada *FO* reflejará los valores y objetivos de cada familia, incidiendo este hecho lógicamente en los tipos de actividad y activos que conformen esta estructura.

Consecuentemente, a la hora de crear una *FO*, lo primero que la familia debe plantearse es qué objetivo u objetivos pretende alcanzar a través de la misma (objetivos familiares, como la transmisión del legado de principios y valores familiares a través de las distintas generaciones; objetivos patrimoniales como pueden ser el mantenimiento y transmisión de la riqueza, su crecimiento, un crecimiento más agresivo,...). Una vez determinados, tendrá que pensar qué servicios o actividades habría que llevar a cabo para conseguirlos. Por último, deberá decidir cuál debe ser la estructura organizativa que permita lograr las citadas metas (incluyendo la

decisión de realizar las actividades con personal interno o externo).

Una *FO* puede dedicarse a la prestación de servicios a los miembros de la familia empresaria, a la realización de servicios más actividades de inversión o exclusivamente a actividades de inversión.

Se pueden mencionar como posibles actividades a realizar desde una *FO* (Martin, Lansberg, y Darst, 1999) las inversiones en activos, la asignación de activos (*allocation*), servicios fiscales, servicios bancarios, asesoramiento legal, gestión de seguros, servicios personales, actividades filantrópicas, formación y educación. Estas actividades pueden ser realizadas en su totalidad por los miembros de la *FO*, pueden ser externalizadas o una combinación de ambas, que suele ser la situación más frecuente.

Existen dos tipos de estructuras que ofrecen servicios profesionales familiares. En la primera, la familia tiene su propia *FO* (*Single Family Office*), lo que garantiza la individualidad y una total confidencialidad. El segundo tipo se trataría de *FO* que sirven a más de una familia (entre cinco o seis familias, *Multy Family Office*). Obviamente, las familias saben quiénes son los otros clientes con los que comparte los mismos servicios de oficina. Esta modalidad tiene escasa aplicación todavía en España, pero sí es de común utilización en otros países como por ejemplo en EE.UU.

El tamaño de las *FO* puede ser muy diverso. En España suelen estar compuestas en torno a 10 personas y en otros países como se citó en el apartado anterior, superan las 20 personas (Amit, Liechtenstein y Prats, 2009; Amit y Liechtenstein, 2009; Casado, Martínez, López, Butler, Sterba, Cazorla y Prado, 2008; Casado, Vidal-Rivas, Brito, Salgado, Verdaguer, Willette y Pastor, 2009). Evidentemente, el tamaño está asociado a la cuantía de patrimonio gestionado, a las actividades desarrolladas, y a la realización de las mismas por personal propio o externo.

Por último, en medio del creciente número de *FO* y formas híbridas, existe una demanda también creciente de profesionales de élite,

dedicados a la gestión del patrimonio, para trabajar en *FO*. Diversos autores analizan las cualidades necesarias para trabajar en una *FO*, incluyendo el deseo de gestionar la dinámica familiar, y gestionar más de un área de especialización (Wolosky, 2002; Avery, 2004; Amit, Liechtenstein y Prats, 2009). Estas cualidades deben combinarse con la capacidad de manejar múltiples complejidades generacionales, numerosas entidades, los objetivos particulares de cada miembro de la familia, y los inevitables problemas emocionales (Bowen, 2004).

Otros artículos abordan cuestiones de mayor relevancia para los profesionales empleados o en busca de trabajo en el nicho de la *FO* (Newton, 2002; Curtis, 2001; Bowen, 2004; Prince, y File, 1998).

6. Metodología aplicada: estudio de casos

Recientemente se han realizado algunos estudios para analizar la implantación de las Family Office y sus consecuencias para la familia empresaria, sobre todo por parte de investigadores norteamericanos (Amit, Liechtenstein y Prats, 2009; Amit y Liechtenstein, 2009). Sin embargo, dada la reciente creación de este tipo de estructuras es difícil encontrar muchas investigaciones sobre ellas, y consecuentemente son muy escasas las referencias a este tema en los trabajos centrados en el estudio de la empresa española.

Sin embargo, a pesar de que la implantación de la *FO* en España es escasa, se han realizado algunas experiencias muy interesantes que convendría analizar desde el punto de vista organizativo y estratégico. Para realizar esta investigación se utiliza como metodología el análisis de casos. Esta es una herramienta adecuada para este tipo de estudios, ya que se trata de analizar un fenómeno desarrollado en la práctica de la empresa, pero cuyo soporte conceptual no está totalmente establecido. Consecuentemente al evaluar estos ejemplos reales se puede entender la complejidad y las consecuencias de la creación de una *FO*, determinando cuál es la estructura organizativa más interesante que se debe adoptar según los

objetivos perseguidos, basándose en la experiencia (Ying, 2003). El estudio de casos es particularmente apropiado para ciertos tipos de problemas en los que la investigación y la teoría se hallan en fases preliminares o iniciales (Roethlisberger, 1977), y para “problemas prácticos delicados donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental” (Bonoma, 1983). Así, antes de que ninguna teoría se formalice, los estudios de casos pueden emplearse para documentar las experiencias que se dan en las empresas (Benbasat, Goldstein y Mead, 1987). Además, el método del estudio del caso permite al investigador responder al “como” y al “por qué”, utilizando como punto referencia las opiniones de los actores involucrados (miembros activos del mundo empresarial), a diferencia de las soluciones predeterminadas impuestas por los investigadores (Howorth y Ali, 2001).

Para investigar la *FO* en España se recurre al análisis de seis casos. En todos ellos se trata de grandes empresas familiares españolas con actividad en distintos sectores económicos y múltiples países.

La selección se ha realizado en función de la clasificación de *FO* realizada para el caso español, tratando de que exista al menos un ejemplo de cada modelo. Eisenhardt (1989) afirma que la elección aleatoria no es necesaria en la selección de los casos, puesto que el objetivo de la investigación consiste en la elección de casos que puedan replicar o extender una teoría. El objetivo de este tipo de estudio es desarrollar una teoría, no testarla (Eisenhardt y Graebner, 2007). Los investigadores buscan casos críticos para demostrar sus hallazgos principales. Estos casos pueden resultar ser confirmatorios, no confirmatorios, extremos o casos típicos. Los estudios de casos ilustran ideas concretas (Siggelkow, 2007).

El análisis se realiza a través de una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas a los máximos responsables de la gestión de la *FO* correspondiente, con el fin de analizar los logros y las dificultades que está suponiendo la puesta en marcha de la *FO* para la familia empresaria,

teniendo en cuenta la reciente creación de todas ellas. Se intentará identificar las características diferenciales en cuanto a estructura, composición, objetivos, órganos de gobierno, y actividades realizadas de cada *FO*.

El objetivo de la investigación se centra en la búsqueda de respuesta a dos cuestiones principales: ¿por qué se crean family offices en España? y ¿cómo se implementan este tipo de estructuras?.

7. Resultados del estudios de casos

CASO A: Se trata de un *FO* que da servicios a la familia sin realizar inversiones propiamente dichas (TIPO 1). La empresa familiar originaria fue fundada en el año 1914, y actualmente está gestionada y controlada por la tercera generación, con un proceso de incorporación de la cuarta generación en calidad de accionistas. En el año 1992 el *FO* era el director financiero, experimentando una evidente evolución hasta llegar a la estructura actual.

Esta *FO* tiene como “clientes”, diecisiete accionistas, veinte sociedades patrimoniales y treinta familiares no consanguíneos, originando alrededor de cuarenta perfiles distintos de inversión y riesgo.

La estructura de gobierno incluye un Consejo de Administración y un Consejo de Familia.

La *FO* tiene una vocación de servir de ente aglutinador de la familia. Los servicios prestados se pueden agrupar en siete, siendo los tres primeros los realmente relevantes: gestión de carteras, servicios fiscales, comunicación, información sobre la repercusión mediática del grupo, gestión administrativa, gestión de la flota de vehículos y actividades de formación.

La gestión de carteras se entiende como una gestión de carteras individuales de cada accionista o de cada grupo familia, pero no como inversiones comunes. El servicio se basa en tres ejes: uno es la protección del capital mediante estructuras eficientes; segundo, el crecimiento o la preservación de capital, definición del perfil de riesgo de cada inversor, selección de gestores, selección de productos, para acabar estableciendo las carteras de

inversión de cada uno (para ello se cuenta con un equipo de tres personas que provienen del sector del mercado y dedican gran parte de su tiempo a estas tareas). Y tercero, control; seleccionando los custodios en base a unos criterios de calidad, realizando el seguimiento y, sobre todo, un reporting consolidado, cuestión importante a efectos de transparencia. Los accionistas disponen semanalmente de una cartera actualizada. Las carteras financieras pueden incluir inmuebles y participaciones empresariales.

La actividad de formación es especialmente relevante ante la próxima incorporación de la cuarta generación; la familia quiere que se incorporen no sólo como accionistas, sino como buenos accionistas. Se organizan uno o dos seminarios de formación al año.

El equipo de la *FO* consta de catorce personas, nueve profesionales y cinco *staff*. Para no cargar demasiado la estructura, se apoyan mucho en profesionales externos en algunos procesos. Existe una tendencia clara hacia la externalización.

La *FO* se plantea como retos de futuro o cuestiones a resolver la incorporación de la cuarta generación como buen accionista; la tarificación de servicios (¿quién paga la gestión de la *FO*?, ¿se paga en función de la participación, según el uso, o en función del volumen de patrimonio?), y la externalización de actividades.

CASO B: Se trata de una *FO* que no sólo presta servicios a la familia, sino que además realiza actividades de inversión (TIPO 2). Su objetivo fundamental es la preservación de la riqueza. La empresa familiar asume el mayor riesgo, siendo la generadora de riqueza, mientras que la *FO* trata de conservar el patrimonio, asumiendo menor riesgo y una mayor diversificación.

La *FO* responde a una formulación estratégica de la familia, que en un momento de liquidez importante, decide separar determinados activos patrimoniales del negocio troncal. Los miembros fundadores de la segunda generación, ofrecen de manera generosa a los miembros de la tercera generación, decidir entre

dos alternativas: tener los activos separados individualmente por cada uno de ellos y gestionarlos libremente, o tener esos activos integrados y gestionados mediante una oficina más profesionalizada que aunara intereses financieros y gestión de activos más una serie de servicios.

Las ventajas que identificó la tercera generación fueron: economías de escala en la negociación con entidades financieras; acceso a muy buenos servicios con tratamientos preferenciales y con un *track record* mucho más seguido; entrada en productos financieros de difícil acceso si no se posee una masa crítica necesaria o la influencia necesaria; la posibilidad de abordar proyectos difíciles a nivel individual; disminución del riesgo al poder diversificar una masa mayor; y sobre todo, disminuir cargas fiscales al no realizar separaciones patrimoniales constantes, mucho más caras y difíciles.

Existe un Consejo de Familia donde además de los miembros familiares, van a participar los miembros no familiares con capacidad de decisión y de voto. Se requiere una mayoría de dos tercios para aprobar un acuerdo. Ninguna rama familiar sola puede tomar una decisión determinada. Se plantea la búsqueda sistemática del consenso de todos tratando de encontrar la resolución de un conflicto. Este Consejo se reúne cuatro veces al año, y cuenta con tres miembros consejeros independientes no familiares. El Consejo busca básicamente alcanzar el consenso; está formado por el Comité de Inversiones, y el Comité de Planificación y Estrategia. Entre sus competencias están la de establecer las reglas de gobierno, implantación de procedimientos, programas de seguros, planes de pensiones, planes de carrera, filantropía, *coaching*, proyectos de remuneraciones y planes de incentivos para empleados. Se establece una remuneración por pertenecer al Consejo, no muy elevada, pero que ayuda a que los miembros de la familia se sientan más involucrados.

Otro órgano de gobierno es el Consejo de Propietarios, que agrupa a los accionistas antes de entrar, y sindicando un poco según el tipo de

pactos y acuerdos, para formar parte de los consejos, las juntas generales, etc.

La dirección del *FO*, cuenta con comités ejecutivos, agrupados en dos grandes bloques. Uno, incluye los responsables de administración, coordinación y gestión económica de las actividades, y el segundo incorpora los responsables de las áreas específicas de negocio (el área inmobiliaria, el área hotelera y gestión patrimonial; el área financiera; el área de private equity, sobre todo en venture capital, y actividades empresariales varias).

Esta organización implica la necesidad de un perfil de personal profesional y muy autosuficiente, con mucha experiencia polivalente.

La *FO* realiza actividades en diversas áreas: inmobiliaria (residencia, oficinas y comercial), hotelera (gestión de hoteles urbanos en propiedad), financiera (gestionada por una consultoría totalmente externa), *private equity* (participa en empresas que no cotizan en Bolsa; se invierte por razones de diversificación de riesgo, rentabilidad esperada y ventajas fiscales), y nuevos proyectos en el sector salud y *healthcare*.

En cuanto a administración y servicios, se prestan servicios de asesoría financiera, inmobiliaria, fiscal, jurídica, laboral y servicios generales tanto a miembros de la familia consanguínea como a miembros de la familia política. Se fomenta mucho la formación, tanto interna como externa, y realizan workshops que puedan servir a miembros de la familia de una u otra generación (que no necesariamente tienen que ser los más jóvenes).

Se creó un portal familiar con una web con accesos específicos a cada uno de los miembros, para poder consultar su reporting, con bibliografía, todos los resúmenes de las actividades, intercambio de álbumes de fotos, gacetas familiares, etc...

CASO C: Se trata de una *FO* del TIPO 2. El origen de los fondos comienza en 1999 con la salida a Bolsa de la compañía. A partir del año 2000 se empieza a trabajar en la creación de la *FO*. En el año 2002 el capital gestionado

superaba el billón de euros, pero con una estructura muy incipiente, basada en los orígenes anteriores: el fundador administraba un patrimonio considerable de forma muy personal.

La *FO* responde ante un Consejo de Familia, presidido por un independiente externo en el que participan cinco miembros de la familia (2ª generación).

El director de la *FO* responde ante el Consejo de Administración de la *FO* del cual es consejero delegado, y al que pertenecen cuatro miembros de la familia, un consejero secretario y tres asesores externos (tres directores de *FO*, uno canadiense y dos europeos).

Podríamos distinguir entre Family Office /servicios y Family Office/inversiones. En este último caso se decidió realizar una allocation central y estratégica de acuerdo al perfil de la familia y al origen de los fondos. Como la familia ya asume suficientes riesgos en la empresa familiar, la inversión gestionada a través de la *FO* es mucho más conservadora (la *FO* gestiona la cartera de los activos tradicionales a través de gestores externos; aproximadamente se trabaja con unos 50 gestores). Se externalizan al máximo todos los procesos, tanto a nivel de sociedad gestora como departamento de control, administración de carteras, y cálculo de valor liquidativo.

En cuanto a la estructura propia, la *FO* está compuesta por 22 personas: seis personas en contabilidad, dos secretarías, cuatro abogados, una persona en servicios generales, dos informáticos, dos personas en back office, cuatro personas dedicadas a inversiones y una persona que lleva toda la estrategia de derivados. No hay nadie de la familia trabajando en la *FO*.

A finales del 2008 la composición de las carteras era 42% en equity, 20% en renta fija, 9% en fondos de inversión, y 29% en *private equity* y activos inmobiliarios.

La diversificación es un objetivo crítico para esta familia, que sigue asumiendo altas dosis de riesgo con las compañías cotizadas gestionadas.

CASO D: Se trata de una *FO* del TIPO 3, creada con el objetivo de diversificación.

La empresa familiar fue creada en el año 1946. Tras el fallecimiento del gestor de la 3ª generación, asume la gestión un miembro de la 4ª generación, creando la *FO*. Ésta no está pensada para dar servicio a nivel particular a los miembros de la familia ni para actuar como vehículo de gestión patrimonial individual de los miembros de la familia; está configurada como una sociedad donde se concentran las actividades empresariales del grupo.

Los activos individuales de los miembros de la familia y los activos de la empresa comunes se gestionan con estructuras separadas bajo criterios de riesgo diferentes y con equipos diferentes. La familia tiene claro en dividir, por un lado, lo que serían los activos propios personales que se gestionan desde un punto de vista de riesgo muy controlado, de preservación de patrimonio y por otro lado, lo que serían los activos propiamente empresariales.

Uno de los aspectos singulares del grupo es su cotización en Bolsa. Esa situación les obliga a ser muy rigurosos con la gestión y muy transparentes. También les proporciona liquidez; liquidez que pueda ser necesaria si algún miembro de la familia decide desinvertir parte de su patrimonio, y que permite dar entrada a grupos inversores afines. De hecho, parte del accionariado lo conforman grupos familiares que co-invierten con la familia; utilizan la plataforma de esta *FO* como co-inversor aprovechando su *knowhow*. Uno de los objetivos fijados en el 2006 era dar los pasos necesarios para dar el salto al mercado continuo. Dado el contexto de mercado y la coyuntura se ha decidido aplazar el mismo, sin olvidarlo.

En cuanto a la estructura de los órganos de gobierno, el Consejo de administración de la empresa está conformado por 9 personas, 4 miembros de la familia y 5 independientes. Existe un Comité de dirección donde también la mayoría son ejecutivos, y un Comité inmobiliario que se reúne mensualmente con mayoría de ejecutivos. En el Comité inversor está el consejero delegado, miembro de la 4ª generación, el director de la *FO* y un consejero independiente; tres personas que toman las decisiones de inversión más importantes que se

tienen que elevar al Consejo por su singularidad.

El grupo se estructura en dos áreas de negocio separadas en cuanto a organización y estructura. Por un lado, la actividad más empresarial (el área inmobiliaria) que representa alrededor del 40% del valor de mercado del grupo. Por otro lado, el área de inversiones que representa un 60% .

En la parte inmobiliaria cuentan con dos subdivisiones, una parte de promoción, de tamaño mediano, conservadora en la gestión. Una segunda subdivisión es la parte de arrendamientos.

En el área de inversiones se diferencian respecto a otras estructuras u organizaciones. Se analizan las inversiones desde el punto de vista de empresario. Se intenta conocer el negocio y se compran participaciones en el mismo. No actúan como inversores estrictamente financieros. Se trata de un enfoque de inversión de medio y largo plazo (no oportunista ni especulador). Se plantea un objetivo de rentabilidad de alrededor del 15%; que puede variar en función de la tipología del negocio.

De forma general, sólo se hace gestión directa. La *FO* cuenta con un equipo de analistas propios, formado por 8 personas. No se externaliza la gestión, ni tampoco se invierte en vehículos de inversión colectiva.

La estructura del área de inversiones se subdivide en tres partes. La primera de participaciones estratégicas, que representan alrededor del 75% del valor de la cartera de inversiones. La segunda es la cartera de Bolsa y la tercera, en fase de desarrollo, son las inversiones en capital riesgo o en empresas no cotizadas.

Respecto al organigrama de profesionales, hay 30 personas en el área inmobiliaria, 10 en el área de control y gestión administrativa y 8 en el área de inversión.

CASO E: *FO* del TIPO 3 con origen en la venta de la empresa familiar.

Creada en el año 1998 para gestionar el patrimonio líquido generado tras la venta de la empresa familiar (con diez años de historia tiene

una de las trayectorias más largas de las *FO* implantados en España) sigue un modelo que se aproxima más a una sociedad de inversión que a una sociedad que da servicio a los distintos miembros de una familia que comparten negocios.

Posee la estructura de una sociedad limitada con administradora única. No tiene Consejo de Administración, sino un ejecutivo principal.

La familia se involucra mucho, sigue muy de cerca la compañía pero al mismo tiempo delega mucho en los profesionales. Dentro de la *FO* uno de los ejecutivos es el hijo de la principal accionista que toma una participación activa en la gestión de la compañía.

Poseen una estructura ajustada con gente de perfiles en general senior. La gestión interna es muy sencilla al no dar servicios a la familia (que se encuentra en primera generación). Las decisiones tienden a ser bastante personalistas, existiendo pocos comités.

La gestión de esta *FO* se basa en la diversificación y la liquidez. Incluye una cartera con activos inmobiliarios, fondos de inversión, renta variable cotizada, renta variable privada; estructura similar a las *FO* estadounidenses. Existe una sobreponderación en renta variable cotizada y en fondos de inversión, frente a las típicas *FO* europeas.

La actividad principal de esta *FO* se centra en la gestión de los fondos de inversión. Es la actividad a la que dedican más medios (ejecutivo por volumen gestionado), y donde el dinero no es todo de la familia (aunque ostenta la mayoría de la inversión en estos fondos); se da entrada a inversores afines o que tienen objetivos de inversión similares.

CASO F: *FO* del TIPO 3 con origen en la venta de la empresa familiar.

Creada en el año 2006 tras la venta de la empresa familiar que se encontraba en 3ª generación.

En cuanto a la gestión de la *FO*, para esta familia el patrimonio gestionado no incluye sólo activos financieros, inmuebles y otras inversiones, sino que incorpora bienes de la familia, sus relaciones, su proyección social, sus

habilidades diferenciales, etc. Todo ello forma parte de los “activos” de la familia que considera que el dinero no es lo que la mantiene unida a largo plazo; es el legado de principios y valores lo que va a unir a la familia a lo largo de las generaciones.

Consecuentemente, el objetivo de la *FO* es la satisfacción de la familia, concepto que incluye la satisfacción de vivir en familia. De forma que no sólo hablamos de financiar su nivel de vida a lo largo de su vida y satisfacer sus deseos filantrópicos entre otros factores sino sobre todo del placer de vivir en familia.

Dentro del perímetro de gestión de la empresa, los comités de Dirección del Grupo y de la Fundación reportan al Consejo de Dirección y éste a la propiedad. Además de estos órganos de gestión “del negocio”, existe un comité especial para gestionar las sinergias entre la fundación y el grupo.

A nivel familiar, el máximo órgano es el Consejo de familia, integrado por miembros de la familia y externos. Entre sus funciones está la gestión del sistema de cohesión familiar.

Un aspecto relevante de esta *FO* es que cada rama familiar es libre de decidir sus inversiones. La *FO* se organiza matricialmente. Hay unos responsables de cada uno de los proyectos y, luego, hay una serie de servicios comunes a todos ellos como la contabilidad, los estudios, el análisis de proyectos, etc... Los seguimientos se realizan a nivel proyecto y a nivel función. Como la *FO* sólo está compuesta por 10 personas se logra flexibilidad y polivalencia.

En la Tabla 2 se resumen las principales características de las *FO* analizadas, identificando el tipo de *FO*, el objetivo perseguido con la *FO*, las actividades realizadas por la *FO*, el personal contratado para la realización de las mismas (indicando si se recurre o no a la externalización), así como los órganos de gobierno implantados para la gestión y control de la *FO*.

8. Conclusiones

Acorde con los objetivos planteados, en este trabajo hemos profundizado en el concepto de

family office, así como en las principales motivaciones que llevan a su creación. En este sentido, el planteamiento para crear una *FO* suele hacerse a partir de grandes patrimonios (superiores a los 25 millones de euros en España, y más de 65 millones de euros en otros países) dado su elevado coste operativo.

Se considera que las razones más importantes para su creación se basan en la privacidad, el control, la flexibilidad y el servicio individualizado.

Asimismo, se han descrito las diversas clasificaciones de *FO* existentes, resaltando la simplicidad e idoneidad de la clasificación utilizada en España en la que se distinguen sólo 3 tipos. La clasificación de las *FO* se realiza en base a los objetivos perseguidos y en consecuencia en base a las actividades realizadas por la misma. Pese a la uniformidad de clasificaciones, es de destacar que la composición de la *FO* puede oscilar mucho según se adopte una estrategia de realización de las actividades interna o externa.

Existen *FO* que prestan servicios a la familia, sin realizar inversiones propiamente dichas, como es el CASO A analizado (tipo 1). En otros casos, la familia decide que hay un patrimonio a gestionar, habilitándose una estructura dedicada exclusivamente a la gestión, realizando inversiones para obtener la máxima rentabilidad al patrimonio, sin prestar servicios a la familia (tipo 3). Este tipo de *FO* puede tener su origen en la desinversión familiar (CASOS E y F), o en la búsqueda de diversificación del patrimonio, CASO D. Finalmente, existe un *FO* mixto, que presta servicios a la familia, y al mismo tiempo actúa como entidad inversora (CASOS B y C); se trata de la categoría más completa (tipo 2).

El número de *FO* implantado en España es reducido, pero cada vez hay una mayor tendencia a interesarse por este tipo de estructuras, al considerarlas como las más adecuadas a la hora de gestionar el patrimonio familiar². En esta línea, la investigación

²Sólo el 15 de las 100 mayores empresas familiares que componen el Instituto de la Empresa Familiar poseen en la actualidad una *FO* estructurada (información facilitada por el Instituto de la Empresa Familiar).

preliminar (Martiros, y Millay, 2006) sugiere que la *FO* está buscando foros de conocimiento que proporcionen una normalización de su gestión así como más transparencia de mercado, a fin de garantizar una experiencia más coherente y eficaz.

En el estudio de casos realizado en este trabajo de investigación se observa, que con independencia de la modalidad de family office, hay una tendencia generalizada a la externalización de parte de las actividades realizadas. Tendencia que sucede a nivel mundial como queda reflejado en el estudio realizado por el IESE (Amit y Liechtenstein, 2009), observándose que es mayor en el caso norteamericano que en el caso europeo.

En cuanto a la estructura de gobierno se observa en, con carácter general que todas las empresas que cuentan con una family office implementada, tienen en funcionamiento un Consejo de Administración, un Consejo de Familia, y en varios casos, diversos Comités Ejecutivos. En cuanto a las actividades realizadas, éstas son de diversa índole, aunque suelen confluír las inversiones en el área inmobiliaria, en *private equity*, en renta variable cotizada, así como en inversiones directas en empresas no cotizadas.

Dados los resultados obtenidos se plantea como futura línea de investigación la evaluación del rendimiento de la *FO* desde dos perspectivas: la influencia de la estructura de gobierno de la *FO* sobre sus resultados, y la influencia de la externalización de actividades sobre el rendimiento de la *FO*. Ambas serán objeto de estudios posteriores.

Bibliografía

Allen, C. (2007). The Changing Face of the Family Office. *Global Investor*, 200, 21-22.

Amit, R. y Liechtenstein, H. (November 2009). Report Highlights for "Benchmarking the Single Family Office: Identifying the Performance Drivers". *Wharton University*.

Amit, R. (2006). Family Offices in the US. *Working document*.

Amit, R., Liechtenstein, H., y Prats, M.J. (2009). Single Family Office: Private Wealth Management in the Family Context. *Wharton University*.

Avery, H. (2004). Keeping It in the Family. *Euromoney*, 35, 236-246.

Bensabat, I., Goldstein, D.K., y Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *Mis Quarterly*, 11, 369-386.

Bonoma, T.V. (1983). A Case Study in Case Research: Marketing Implementation. *Working Paper*, 9, 585-142, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, MA.

Bowen, J. (2004). In the Family Way. *Financial Planning*, 8, 31-33.

Casado, F., Martínez, J.L., López, F., Butler, C., Sterba, A., Cazorla, J., y Prado, D. (2008, junio). *Family Office en la empresa familiar*. Documento 147, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.

Casado, F., Vidal-Rivas, E., Brito, A., Salgado, A., Verdaguer, J., Willette, R., y Pastor, E. (2009, junio). *Family Office en la empresa familiar*. Documento 152, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.

Curtis, G. (2001). Establishing a Family Office: A Few Basics.. *Greycourt White Paper*, 10.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M., y Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Gray, L. (2005). How Family Dynamics Influence the Structure of the Family Office. *Journal of Wealth Management*, 8(2), 9-17.

Gray, S. (2004). Changing Face of the Family Office. *International Money Marketing*, 23-23.

Howorth, C., y Ali, Z.A. (2001). Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture

- industry. *Family Business Review*, 14(3), 231-244.
- Martin, H.F., Lansberg, I., y Darst, D. (1999, noviembre). *Las oficinas familiares: la experiencia norteamericana*. Documento 104, Instituto de la empresa familiar, Barcelona.
- Martiros, S., y Millay, T. (2006). A Framework for Understanding Family Office Trends. *White Paper*.
- Newton, C. (2002). Adopting the Family Office. *Journal of Financial Planning*, 15(6), 66-74
- Prince, R.A., y File, K.M. (1998). All in the Family Office. *Financial Planning*, 28(10),153.
- Rivo López, E., Rodríguez López, N., González Vázquez B. (2011, septiembre). La family office en España: un estudio de casos, XXI Congreso nacional de ACEDE, Barcelona.
- Roethlisberger, F.J. (1977). *The Elusive Phenomena*. Harvard Business School, Division of Research. Boston, MA.
- Shaw-Grove, H., y Prince, R.A. (2004). Family Offices: Assets and Motivacions. *Financial Advisor Magazine*, October.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Wolosky, H. (2002). Family Offices Come Downtown. *Practical Accountant*, 35(3), 23-27.
- Ying, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (3^aed.).

Mapa de la cultura organizativa de la empresa familiar: un estudio de casos en la provincia de Córdoba

Map of the organizational culture of family firm: a study of cases in the province of Córdoba

Maribel Rodríguez Zapatero ^{a,*}

^a *Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa y Organización de Empresas. Universidad de Córdoba, 14005 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 21-10-2010

Aceptado 29-11-2011

Palabras clave:

Empresa Familiar

Cultura organizativa

Análisis de componentes principales

Códigos JEL:

M19

RESUMEN

En este trabajo se plantea la necesidad de estudiar la cultura organizativa en la empresa familiar como motor de crecimiento, bajo la hipótesis de que la cultura organizativa de la empresa familiar es única e inimitable y su conocimiento y gestión puede ayudar a la supervivencia de la misma. A tal efecto se diseña un cuestionario contestado por 105 individuos de 23 empresas familiares. Se aplica un análisis de componentes principales con el objetivo de obtener un posicionamiento de la empresa familiar en un mapa factorial de la cultura organizativa, pudiendo así detectar qué empresas deben mejorar, en qué deben mejorar, y cuál es la dirección de mejora. Las principales conclusiones halladas son la inexistencia de un patrón repetitivo en la cultura organizativa y la evolución de la misma a lo largo del tiempo.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 21 October 2010

Accepted 29 November 2011

Keywords:

Family firm

Organizational culture

Principal components analysis

JEL codes:

M19

ABSTRACT

In this research, the present work shows the need to consider the organizational culture in the family business as an engine of growth, under the assumption that the organizational culture of the family business is unique and inimitable and its knowledge and management can help the survival of the family firm. A questionnaire answered by 105 individuals of 23 family businesses is designed for this purpose. An analysis of principal components is used with the aim of obtaining the family business positioning in a factorial map of organizational culture. It can be detected which companies must improve culture, in what must be improved, and what is the direction of improvement. The main findings found are the absence of a repeating pattern in organizational culture and the evolution of it in time.

* *Autor de contacto. Tel.: +34957218747*

Correos electrónicos: es3rozai@uco.es

1. Introducción

No podemos olvidar que estamos trabajando con un ente singular, la empresa familiar, en la que dos sistemas que a la vez son complementarios y antagónicos a la hora de tomar decisiones, ejecutarlas y valorar sus resultados en un mecanismo de retroalimentación, se engranan en busca de la generación de valor. En este trabajo se plantea la necesidad de estudiar la cultura organizativa en la empresa familiar como motor de crecimiento, bajo la hipótesis de que la cultura organizativa de la empresa familiar es única e inimitable y su conocimiento y gestión puede ayudar a la supervivencia de la empresa familiar. Mediante la aplicación de un test encontraríamos la posición de la empresa familiar en la dimensión cultura organizativa, obteniendo una herramienta vital de diagnóstico. En esta situación era importante definir el concepto de cultura o clima organizacional.

2. Revisión teórica

El concepto de clima organizacional fue introducido por Gellerman (1960) en el ámbito de la administración de empresas y de la psicología industrial/laboral. Podemos hablar de tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: el primer grupo toma las características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985), un segundo grupo con interés sólo por el aspecto psicológico del individuo (James y Jones, 1974; Halpin y Croft, 1963) y, finalmente una tercera corriente la cual se preocupa de la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su lugar de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 1990; Mellado, 2005). Según esta última corriente, la forma de comportarse de un individuo en un trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización, por lo que el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una empresa, así como las características personales

de un individuo constituyen su personalidad” (Brunet, 1992). Podemos decir que el clima organizacional es también la forma de personalidad que caracteriza a una empresa.

Existen varios estudiosos del clima organizacional; destacamos a Rensis Likert (Chiavenato, 2002), conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre los procesos administrativos. Es uno de los autores que nos ofrece una de las teorías más completas por su nivel de explicación y de extrapolación; su teoría nos permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. La teoría del clima organizacional de Rensis Likert sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es producto del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores; es decir, para los trabajadores lo que cuenta es la forma cómo ven las cosas y no la realidad objetiva (Likert, 1932).

Dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Para Likert existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización y que condicionan su clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Variables causales: Llamadas también “independientes”, susceptibles de sufrir modificaciones por los responsables de la organización tales como: la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, etc. Éstas se distinguen por dos rasgos esenciales: modificables por los miembros de la organización y son variables de causa y efecto, es decir, su modificación altera otras pero no sufren generalmente la influencia

de las otras variables. Las variables intermedias designan los estados y procesos subjetivos que se intercalan entre los estímulos y las respuestas: las motivaciones, las actitudes, el rendimiento, la eficiencia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables finales, conocidas también como “dependientes”, ya que resultan del efecto precedente de las dos anteriores. Reflejan los resultados obtenidos por la organización, ejemplo de estas son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, las cuales constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Likert afirma que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos se sitúan sobre un continuo que se desplazan desde un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Clima de tipo autoritario

Sistema I. Autoritarismo explotador: En éste las decisiones y los objetivos se toman y trazan en la cima de la organización, distribuyéndolas de manera puramente descendente; la comunicación no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Los empleados trabajan en un ambiente de miedo, castigos, amenazas y, ocasionalmente de recompensas (Rodríguez, 1999), las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. A pesar de los procesos de control fuertemente centralizados, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Sistema II. Autoritario paternalista: La dirección muestra una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, algunas en los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos son los métodos para motivar o sancionar a los trabajadores y la dirección juega con las necesidades sociales que tienen sus empleados, transmitiendo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y

estructurado. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

Clima de tipo participativo

Sistema III. Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima permitiendo decisiones específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente con moderada interacción superior – subordinado. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, buscando satisfacer las necesidades de prestigio y estima. Se basa en procesos de control delegados descendentemente con un sentido de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores; la administración trabaja en la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo: Se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está diseminada en todos los niveles de la organización y la comunicación es de tipo ascendente, descendente y de forma lateral. Los empleados son motivados por su participación e implicación al establecer objetivos de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Los grupos formales e informales son generalmente los mismos ya que empleados y directivos trabajan en equipo para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La teoría de Likert adopta los calificativos abierto/cerrados con respecto a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto corresponderá a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, que procura satisfacer las necesidades sociales de sus miembros y donde éstos interactúan con la dirección en la toma de decisiones. El clima cerrado corresponde a una organización burocrática y rígida cuyos empleados experimentan insatisfacciones ante su labor y frente a la empresa misma. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado y los sistemas III y IV a un clima abierto. Existe también

correspondencia entre la teoría X y Y de McGregor y la clasificación de los climas de Likert, así la teoría X caracteriza a los sistemas I y II, y la teoría Y a los sistemas III y IV.

El carácter multidimensional del clima organizacional hace que las variables que lo integran sean numerosas y difíciles de aislar, por eso al momento de analizarlo y evaluarlo han existido divergencias entre los teóricos en cuanto a las variables que deben incluirse. Likert, incluyó ocho aspectos para su estudio: métodos de mando, motivación a los empleados, tipos de comunicación, cumplimiento de objetivos, proceso de toma de decisiones y distribución de responsabilidades, procesos de planificación, procesos de control, objetivo de rendimiento, perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

Por su parte Litwin y Stringer (1968), consideraron las variables: responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Pritchard y Karasick (1973) utilizaron once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación; mientras que Halpin y Crofts (1963) utilizaron ocho dimensiones en un estudio realizado en una escuela pública, de las cuales, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones fueron: desempeño, sentimiento del docente al realizar las tareas rutinarias, espíritu, actitud distante e; importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director, confianza y, consideración.

En España cabe destacar la aportación del profesor Gallo (1993), para quien inciden en ciertos aspectos diferenciales de la cultura de la empresa familiar, cuestiones como, el mayor número de interesados y de interrelaciones existentes entre ellos; la diferente ostentación que se hace del poder durante la primera y la segunda generación familiar; el compromiso distinto que existe por parte de los accionistas para con la empresa y entre ellos; las conexiones entre las cambiantes necesidades de

los miembros de la familia y los propios ciclos evolutivos de la empresa. Somos conscientes de la dificultad para evaluar y definir un clima organizativo en la empresa familiar. Esta complejidad proviene del gran número de variables explicativas existentes, de las relaciones entre ellas y del cambio que experimentan a través del tiempo. Con esta premisa y con el objetivo de analizar los diferentes climas organizativos presentes en la empresa familiar se realizó una encuesta presente en el anexo al trabajo.

3. Metodología: el cuestionario, su consistencia y la unidad de análisis

El cuestionario se elaboró para conocer los posicionamientos de los integrantes de la familia empresaria respecto de ocho pilares o constructos, cuyo análisis global pretendía medir la cultura organizativa tal y como definimos en las líneas anteriores. Nos encontramos ante una muestra dirigida, existe ausencia de aleatoriedad en su selección, por tratarse de empresas familiares que asisten a los cursos de formación impartidos por la Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. El análisis de la encuesta nos ofrece un posicionamiento de la empresa familiar sobre cultura organizativa, pudiendo utilizar el test como herramienta de diagnóstico de la empresa familiar.

Los ocho pilares o constructos analizados abarcan aspectos como nepotismo, transparencia informativa, planificación, adaptabilidad, armonía familiar, toma de decisiones participativas. Cada constructo está formado por una serie de pronunciamientos a los que los encuestados deben responder en una escala cualitativa (siempre, frecuentemente, a veces, rara vez, jamás). El óptimo lo encontramos en una elección del vocablo “siempre” sobre el pronunciamiento valorado, mientras que la situación peor es recogida por la elección del vocablo “jamás”.

La consistencia del cuestionario y su coherencia en la medida de los objetivos planteados se evalúa mediante el parámetro alfa de cronbach. Los análisis ejecutados dieron un

alto grado de coherencia, con resultados, todos ellos por encima del 0.8.

La unidad de análisis es la empresa familiar y no así el miembro o individuo, por lo que la variable a estudiar es el promedio obtenido por empresa familiar en cada uno de los pilares especificados, evitando así que el número de integrantes en una empresa pudiera afectar al resultado y buscando la coherencia con el objetivo perseguido en esta investigación.

El primero de los constructos identificado como objetividad, analiza en que grado perciben los miembros de una empresa familiar la existencia de nepotismo en su organización. Sobre nepotismo son muchos los autores que han escrito. Existe coincidencia en conceptualizarlo como el favoritismo concedido a un familiar; decisión tomada en base a relaciones emocionales más que en competencias del individuo (Schneider, 2000). Este constructo está constituido por siete pronunciamientos, 1 de ellos planteados en reverso como control de las respuestas.

El segundo constructo analiza la transparencia, lo forman 8 pronunciamientos, tres de ellos planteados en reverso, como mecanismo de control de las respuestas de los ítems muestrales. No es difícil encontrar en la literatura sobre empresa familiar textos en los que la ausencia o falta de transparencia justifica en parte el fracaso del relevo generacional (Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero, 2008). En la teoría de las organizaciones podemos hallar dos posturas bien diferenciadas sobre el concepto de transparencia. Una posición llamada conductual donde la transparencia es innata al buen desempeño de la organización. Son organizaciones que reducen la incertidumbre y generan una discusión honesta entre las partes. Los partícipes conocen los valores organizacionales y tienen por tanto mayor confianza para actuar y tomar decisiones. La otra postura plantea que las organizaciones son espacios donde los seres humanos interactúan en muchos sentidos y esta relación social se construye a partir de una gran complejidad que va más allá del control y la supervisión; es decir, la gente se relaciona dentro de la organización a partir de normas

pero también a partir de encuentros, afinidades, odios y amores, etc. Sin duda, la empresa familiar en el concepto de transparencia, encontrar mejor lugar en esta segunda postura.

El tercer constructo objeto de análisis, se centra en analizar en qué grado está presente la planificación en la familia empresaria. Formado por catorce pronunciamientos, siete de los cuales están planteados en reverso. Planificar es vital para la supervivencia empresarial. En el caso de la empresa familiar esta planificación abarca un campo mayor que en empresas no familiares; no podemos olvidar que existen cuestiones familiares que afectan al negocio, tales como criterios para la entrada al negocio de familiares, formación de familiares, planificación de la sucesión en gestión, propiedad etc. La relación positiva entre planificación y supervivencia es incuestionable.

El constructo cuarto, quinto y sexto correspondientes a los conceptos flexibilidad, orientación al cliente y aprendizaje respectivamente; son constructos netamente empresariales, que deben estar presentes en cualquier organización que busque la eficacia y la eficiencia de su sistema. La armonía familiar es el séptimo de los constructos bajo análisis; lo forman doce pronunciamientos, seis de ellos en orden reverso como control a las respuestas. De acuerdo a Belausteguigoitia (2003) la empresa familiar tiene su centro en el concepto de armonía cuya etimología proviene del griego *harmós*, que significa concordancia, ajuste. La Cátedra de Empresa Familiar IESE, Universidad de Navarra (2008) en su *Newsletter* 35 define el concepto de armonía como el estado de afecto y buena correspondencia que deberían compartir en todo momento los miembros de una familia empresaria para asegurar la buena marcha del negocio familiar. Para lograr la armonía familiar existen tres elementos fundamentales:

- La cohesión
- La adaptabilidad
- La comunicación en la familia

La cohesión familiar es el vínculo emocional que los miembros de la familia tienen entre sí y la adaptabilidad sería la habilidad de la familia para cambiar y adaptarse en la presencia de

cambios importantes. Existen varios conceptos vinculados con la cohesión familiar como son el cariño entre familiares, la implicación familiar, la unión de padres e hijos y el respeto. De la misma manera, la adaptabilidad de la familia va de la mano de un buen manejo de la disciplina, un buen liderazgo, la capacidad de entendimiento entre los miembros de la familia, así como tener claros los roles y las reglas familiares. Del mismo modo, para que la cohesión y adaptabilidad puedan desarrollarse en una familia, la buena comunicación es indispensable. Una buena comunicación nace de la empatía entre los miembros de la familia, la escucha activa, la libertad de expresión, así como la consideración y el respeto entre los miembros de la familia.

El último de los constructos analizados es la participación en la toma de decisiones. Lo forman siete pronunciamientos, tres de ellos planteados en reverso. La forma o manera en que se toman y ejecutan las decisiones en una empresa está directamente relacionado con el resultado de la misma (Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero, 2006). Es por ello necesario e importante conocer de qué manera son tomadas las decisiones en la empresa familiar. El estilo de dirección forma parte de la cultura organizativa de toda empresa por lo que era un constructo a valorar.

4. Resultados del estudio.

El número de encuestados fue de 105 alumnos pertenecientes a 23 empresas familiares, 15 de ellas en fase de director-fundador (65%) y las 8 restantes en sociedad de hermanos (35%). La edad media de la muestra es de 39 años con una desviación típica de 14 años. En lo que a género se refiere, los hombres representan el 58% de la muestra mientras que el 42% restante son mujeres. Un 22.73% de las empresas de la muestra tienen presencia en mercados internacionales, el 40.91% de las empresas dirige sus productos al mercado nacional, el 31.82% actúa a nivel regional y tan sólo un 4.55% restringe su negocio a nivel local. En cuanto a tamaño, medido por el nivel de

facturación anual¹, la muestra presenta la siguiente estructura. Un 32% son microempresas, las empresas pequeñas representan el 54% mientras que el 9% y el 6% corresponden a medianas y grandes respectivamente.

Para obtener una primera aproximación visual del posicionamiento de las 23 empresas familiares bajo estudio, se realizó un gráfico diferencial semántico². En el eje de abscisas aparece la valoración del constructo en un intervalo del cero al treinta³. En el eje de ordenadas los 8 constructos analizados. Los puntos representan la valoración media de cada empresa familiar para cada constructo bajo estudio, mientras que la línea, representa la media de las 23 empresas familiares. La primera conclusión que sacamos es la gran variabilidad de posicionamientos en todos los constructos e inclusive dentro de la misma empresa familiar los posicionamientos para cada constructo difieren sensiblemente en puntuación, pues la dispersión es notable.

Observando el gráfico 1 podemos destacar que los constructos de mayor variabilidad; es decir, donde mayor divergencia de posicionamientos encontramos, son la valoración de nepotismo y de profesionalidad. Esta situación nos da información sobre los dos constructos de la cultura organizativa que provocan mayor tensión y que deben ser

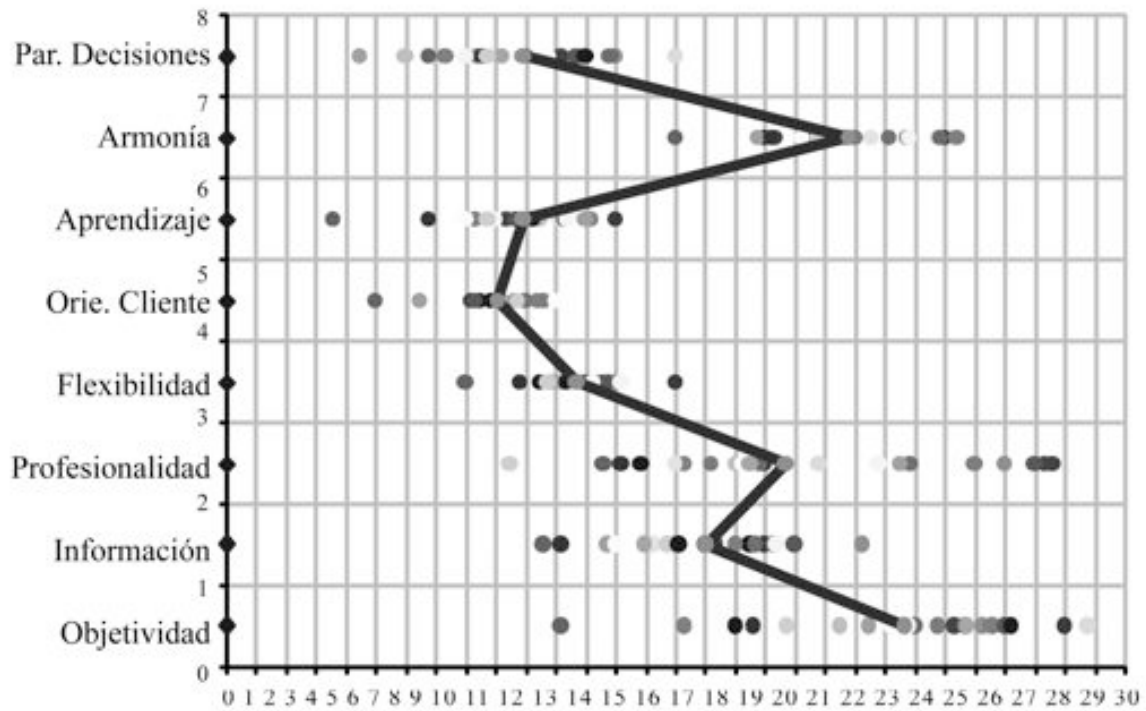
¹ Microempresas < 2 millones de euros; pequeñas de 2 a 10 millones de euros, medianas entre 10 y 50 millones de euros, grades > 50 millones de euros.

² El psicólogo Charles E. Osgood desarrolló a finales de los años 50 un método de visualización denominado Semantic differential con el objetivo de representar gráficamente las diferentes connotaciones asociadas a un palabra en diferentes individuos. Osgood pidió a los participantes de sus estudios anotar una palabra en una serie de escalas que vaya de un extremo al otro (por ejemplo favorable/desfavorable). De la distancia observada entre los diferentes perfiles observados para individuos o grupos de individuos, Osgood dedujo la distancia psicológica y eventualmente conductista entre los individuos o grupos

³ Para obtener la valoración numérica de cada constructo se procedió a cambiar la escala cualitativa por una cuantitativa con valores comprendidos entre 1 y 5. Siendo 1 jamás y 5 siempre.

Gráfico 1

Diferencial semántico de los constructos analizados



estudiados en aras de mejorar la supervivencia de la empresa familiar.

El segundo paso en nuestra investigación consistió en un análisis de la matriz de correlación para detectar posibles relaciones entre variables. Los resultados arrojaron una alta correlación entre las diferentes variables observadas, (véase tabla 1).

El valor del coeficiente de correlación varía entre -1 y 1. Ambos extremos representan una correlación perfecta y 0 representa la ausencia de asociación. Cuanto más cercano al cero sea el

coeficiente más débil será la asociación. Para analizar los coeficientes de correlación obtenidos haremos uso del baremo siguiente:

- ±0.00 a 0.25 baja o ninguna correlación
- ±0.26 a 0.50 correlación moderada baja
- ±0.51 a 0.75 correlación modera alta
- ±0.76 a 1.00 alta o perfecta correlación

En base a los resultados obtenidos en el análisis de correlación, nuestro tercer paso en la investigación consistió en realizar un análisis de componentes principales con el objetivo de encontrar el posicionamiento de una empresa

Tabla 1

Coefficientes de correlación de los 8 constructos bajo estudio.

	Objetividad	Información	Profesionalidad	Flexibilidad	Orie. Cliente	Aprendizaje	Armonía	Part. Decisiones
Objetividad	1,000	0,567	0,507	0,766	0,538	0,744	0,777	0,674
Información	0,567⁽¹⁾	1,000	0,574	0,644	0,418	0,545	0,656	0,529
Profesionalidad	0,507	0,574	1,000	0,488	0,067	0,433	0,287	0,244
Flexibilidad	0,766	0,644	0,488	1,000	0,494	0,776	0,734	0,501
Orie. Cliente	0,538	0,418	0,067	0,494	1,000	0,405	0,627	0,501
Aprendizaje	0,744	0,545	0,433	0,776	0,405	1,000	0,682	0,277
Armonía	0,777	0,656	0,287	0,734	0,627	0,682	1,000	0,700
Part. Decisiones	0,674	0,529	0,244	0,501	0,501	0,277	0,700	1,000

⁽¹⁾En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)

familiar en el mapa de la cultura organizacional, creando así una herramienta de diagnóstico y análisis de los problemas organizacionales de la familia empresaria.

La utilización de coordenadas factoriales permite tener un marco común en la formación de conglomerados o grupos de empresas familiares. El análisis de componentes principales consiste en expresar un conjunto de variables en un conjunto de combinaciones lineales de factores no correlacionados entre sí, dando cuenta estos factores, cada vez, de una fracción más débil de la variabilidad de los datos. Este método nos permite representar los datos originales (empresas familiares, constructos) en un espacio de dimensión inferior al original al mismo tiempo que limita la pérdida de información por dicha reducción. Es un análisis alternativo a la regresión que evita el uso de variables redundantes y permite identificar la estructura de una población y los grupos o cluster que la forman.

La tabla 2 recoge los valores propios, que están vinculados al siguiente concepto: la calidad de la proyección cuando pasamos de n dimensiones (siendo N el número de variables) a un número menor.

Tabla 2

Valores propios de los factores.

Constructos	Valor propio	% varianza	% acumulado
F1	4,890	61,121	61,121
F2	1,106	13,821	74,942
F3	0,716	8,946	83,888
F4	0,469	5,857	89,745
F5	0,377	4,718	94,463
F6	0,214	2,673	97,136
F7	0,140	1,754	98,889
F8	0,089	1,111	100,000

En nuestro caso, observamos que el primer valor propio es 4.89 y representa el 61% de la variabilidad, lo que significa que si representáramos en un solo eje a nuestras empresas familiares tendríamos explicado el 61% de la variabilidad. A cada valor propio le corresponde un factor. Cada factor es en realidad una combinación lineal de las variables

iniciales. Lo ideal es que los dos factores primeros representen un alto grado de la variabilidad de la muestra estudiada. En nuestro caso el 74.94%. En el gráfico 2 se muestra el biplot de correlación (plano vectorial de las variables). Representa una proyección de las variables iniciales sobre un plano de dos dimensiones constituido por los dos primeros factores.

Las flechas deben interpretarse como direcciones de crecimiento de las variables en el espacio factorial. Empresas familiares con orientación al cliente tienen una toma de participación activa. El centro del gráfico representa la media de todas las variables, a partir de este centro los vectores crecen en un sentido y decrecen en el sentido opuesto. Dos variables están relacionadas si el ángulo que forman es nulo 0° (paralelas). Es el caso de las variables aprendizaje e información. Dos variables están relacionadas de manera negativa si su ángulo es de casi 180° (opuestas) y dos variables no están asociadas si su ángulo es cercano a 90° (perpendicular). Mientras más cercano al centro, (vector pequeño) la variable no es relevante y si la eliminamos no acontecerían cambios sustanciales en el modelo.

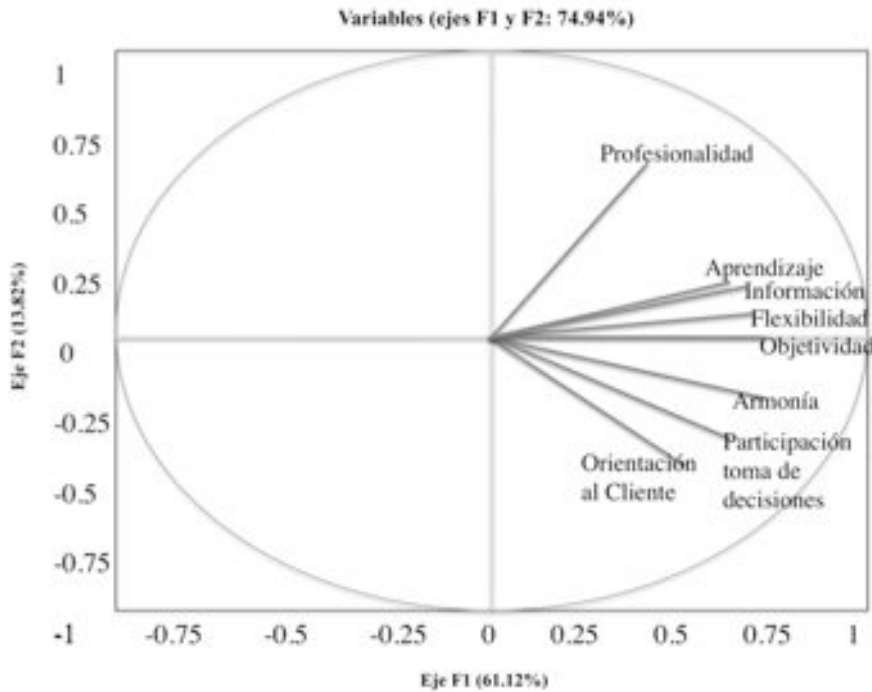
Para verificar qué variables forman los factores es necesario analizar la tabla de cosenos; cuanto más elevado sea el coseno (en valor absoluto) más vinculada está la variable al factor.

El factor 1 (F1) tiene vinculadas objetividad, flexibilidad y armonía. El factor 1 se puede definir como un eje construido por la ley máxima para optimizar la toma de decisiones y su ejecución; es decir, un ambiente en que los componentes del equipo de dirección trabajan con objetividad, flexibilidad y en armonía familiar.

Podemos considerar que el factor 1 viene explicado por temas familiares que inciden en la cultura empresarial. Mientras que el factor 2 tan sólo representa mayor grado de vinculación a la variable profesionalidad. Recordemos que este constructo analiza el grado de planificación existente en la familia empresaria.

Gráfico 2

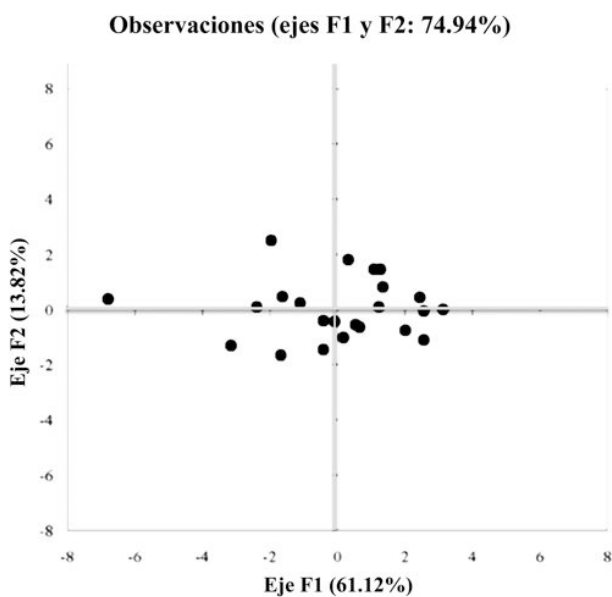
Proyección de las variables estudiadas en el plano factorial.



El gráfico 3 corresponde al biplot de distancias (Plano escalar de las observaciones, empresas familiares). Los puntos representan a las familias empresarias. Permite representar a las empresas familiares en un plano de dos dimensiones e identificar tendencias. Podemos observar qué empresas familiares están bien representadas en los ejes a partir de la tabla de cosenos cuadrados y las contribuciones.

Gráfico 3

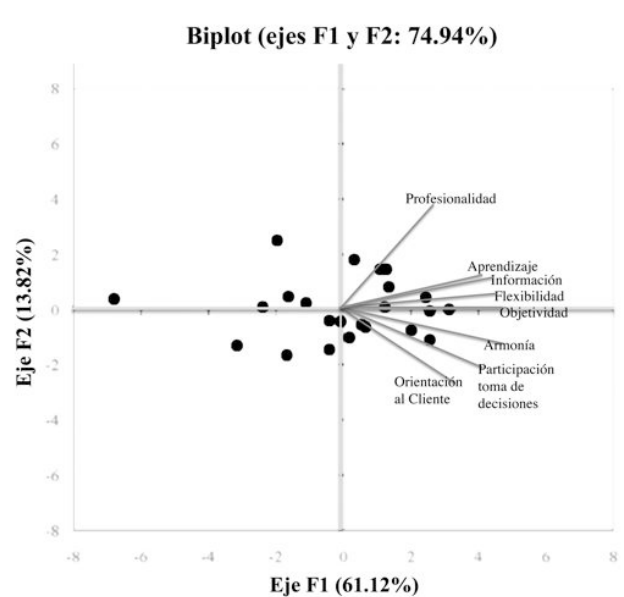
Empresas familiares en la dimensión factorial.



Las empresas familiares que se encuentran cercanas en el espacio de dos dimensiones, son empresas con similares posicionamientos respecto de los constructos estudiados. En un biplot simétrico representamos las variables y las empresas familiares de forma simultánea en el subespacio factorial de dimensión reducida (véase gráfico 4).

Gráfico 4

Empresas familiares y variables de la cultura en el plano factorial.



Este gráfico suele interpretarse diferenciando entre los cuatro cuadrantes. Las empresas familiares más alejadas del origen de coordenadas presentan el perfil más alejado del perfil medio de las empresas familiares estudiadas.

Según lo anterior podríamos identificar dos grupos de empresas familiares; las primeras situadas en los cuadrantes nordeste y sureste y las segundas en el noroeste y suroeste.

Con este análisis de componentes principales obtenemos dos grupos claros de empresa familiar (dimensión 1 y dimensión 2).

La importancia de este trabajo reside no tanto en la clasificación de la empresa familiar según su cultura organizativa sino en la posibilidad de detectar qué empresas deben mejorar, en qué deben mejorar, y cuál es la dirección de mejora.

Podemos destacar la empresa familiar situada más al oeste, la plusvariante, se trata de una empresa familiar en segunda generación para tercera donde los problemas familiares y empresariales son patentes, lo que explica su posicionamiento en el mapa factorial.

Cuando de cultura se trata, las variables tiempo y entorno han de ser consideradas. Según evoluciona el entorno en el tiempo así evoluciona la organización.

Bajo esta hipótesis de partida decidimos observar la cultura organizativa discriminando por etapa generacional, obteniendo en el análisis de componentes principales dos factores diferentes según estemos en primera generación o en sociedad de hermanos y una mayor capacidad de explicación de la variabilidad explicada por un solo factor a medida que las generaciones empresariales van sucediéndose (véase gráficos 5 y 6).

En el análisis de la cultura organizacional considerando sólo a empresas en etapa de director-fundador, los dos factores obtenidos explican el 67,36% de la variabilidad.

Por otro lado, en la sociedad de hermanos tan sólo el factor uno aglutina el 73% ascendiendo al 86% de variabilidad explicada cuando usamos los dos factores.

Gráfico 5

Empresas familiares de primera generación en el plano factorial.

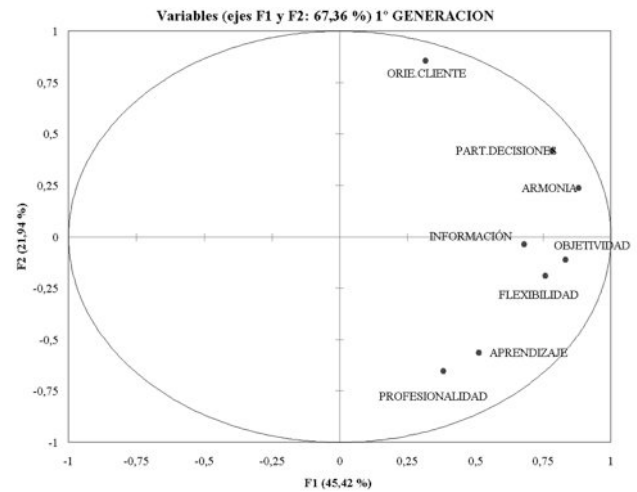
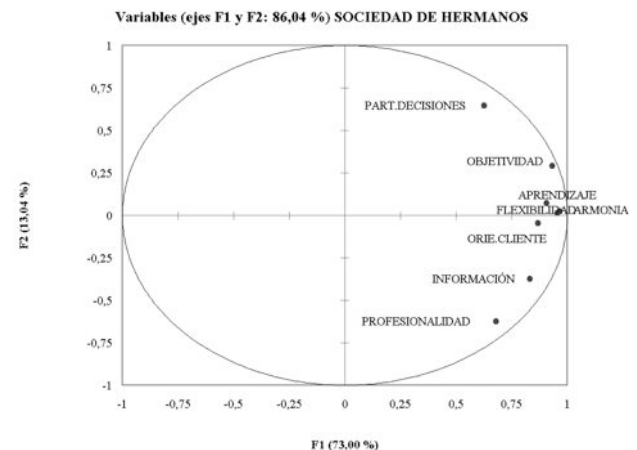


Gráfico 6

Empresas familiares de segunda generación en el plano factorial.



Así mismo, hay que destacar que las variables asociadas a cada factor varían según se trate de una u otra generación. En empresas familiares en primera generación el factor 1 está ligado a la armonía, objetividad, participación en decisiones con altos valores en la tabla de cosenos, mientras que el factor 2 sólo muestra relación con la variable orientación al cliente.

En el caso de empresas familiares en sociedad de hermanos, el primer factor tiene asociadas las variables armonía, flexibilidad, aprendizaje, orientación al cliente y objetividad mientras que el segundo factor se asocia con la participación en decisiones. Cabe destacar que tanto en primera como segunda generación, armonía y objetividad son básicas en la explicación de la cultura organizativa. Esta

situación es lógica tal y cómo se ha definido la armonía y la objetividad. Estas dos variables deben estar siempre presentes en la cultura organizativa independientemente de la generación de que se trate.

Cuando analizamos la composición de variables del factor 2, el cambio entre generaciones es importante y determinante. En empresas familiares de primera generación la orientación al cliente es explicativa de la cultura. En el caso de empresas en sociedad de hermanos la orientación al cliente es sustituida por la participación en decisiones. Las hipótesis con las que se trabaja es que para pasar de primera generación a segunda generación la orientación al cliente es vital.

Si la empresa sobrevive la orientación al cliente es sustituida por una toma de decisiones participativa, algo que se justifica por el crecimiento en número de personas involucradas en la toma de decisiones. Ello no implica que la orientación al cliente desaparezca de la cultura organizativa sino que no es una variable decisiva en segunda generación ya que una empresa no sobrevivirá si no está orientada al cliente sea o no familiar.

5. Conclusiones

La cultura organizativa de la empresa familiar viene definida por un conjunto de variables interrelacionadas entre sí. Es obvio que un número elevado de variables genera mayor complejidad en el análisis. Las herramientas matemáticas utilizadas en este trabajo tratan de minimizar dicha complejidad.

La cultura organizativa de la empresa familiar cambia con el trascurso del tiempo. Los análisis de componentes principales realizados para empresas familiares en primera y segunda generación arrojan 2 factores explicativos de la cultura con composición diferente de variables. Luego no podemos considerar la cultura organizativa desde una perspectiva estática sino como algo que evoluciona y se desarrolla con el tiempo.

Los posicionamientos de cultura organizativa de las empresas familiares son variados no

podemos hablar de un patrón repetitivo lo que viene a confirmar la hipótesis de partida que la cultura organizativa de una empresa familiar es única e inimitable, la empresa familiar es singular.

La armonía familiar influye de manera decisiva y progresiva en la cultura organizativa desarrollada en la familia empresaria durante el transcurso del tiempo. El papel de esta variable adquiere mayor importancia conforme se suceden las generaciones. Esta conclusión se deduce de la tabla de cosenos encontrada en primera y segunda generación. Así mismo hay que destacar la correlación perfecta y positiva que existen en empresas familiares entre flexibilidad y armonía. Podemos concluir que trabajar la flexibilidad en la familia empresaria posibilita la existencia de una armonía familiar.

A medida que evoluciona la familia empresaria las variables de su mapa de cultura organizativa afectan en mayor medida aglutinando el análisis factorial mayor explicación de la variabilidad a medida que se suceden generaciones.

La principal limitación al presente estudio proviene de un tamaño muestral que no permite realizar inferencias a la población y el tratarse de una muestra dirigida. No obstante, los resultados obtenidos permiten concluir que la cultura organizativa de toda familia empresaria viene determinada por una amalgama de variables que inyectan una gran complejidad en el análisis. La cultura organizativa de la empresa familiar evoluciona con el transcurso del tiempo y los cambios que acontecen, luego un análisis eficiente de la cultura en la familia empresaria no puede limitarse a un único momento en el tiempo, sino que por el contrario debe repetirse a medida que éste pasa y acontecen cambios en la empresa familiar.

Bibliografía

- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
- Brunet, L. (1992). *El clima en las organizaciones: definición, diagnóstico y*

- consecuencias*. Colección Desarrollo de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.
- Cátedra de Empresa Familiar IESE, Universidad de Navarra (2008). *Newsletter* 35. IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw – Hill.
- Gallo, M. (1993). *Cultura en empresa familiar*. En: M. Gallo (Ed.): *La empresa familiar* 4, (225-249). IESE, publicaciones de la Cátedra de empresa familiar, Barcelona.
- Gellerman, S.W. (1960). *People, problems and profits*. Nueva York. McGraw Hill.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multinivel research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 601-616.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-112.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 32 (144), 1-55.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Mellado Ruiz, C (2005) *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional*. Ediciones Universidad Pontificia de Salamanca: España.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones, nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climates on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9, 126-146.
- Rodríguez Alcaide, J.J y Rodríguez Zapatero, M. (2006). *La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes*. Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.
- Rodríguez Alcaide, J.J y Rodríguez Zapatero, M. (2008). *Confianza, comunicación y pacto en la familia empresaria*. Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.
- Schneider, B. (2000). *The psychological life of organizations*. Ashkanas y N.M.

Autor invitado:
 El Manejo del Poder en la Empresa Familiar
 Invited commentary:
 Managing power in Family Business

Guillermo Salazar Nava

Family Business Advisor and Consultant. Exaudi Competitive Legacy Knowledge, Caracas (Venezuela)

Hace algunos años Antonio F., un empresario fundador de un exitoso negocio y líder indiscutible de su clan familiar, me hacía la siguiente observación en una tertulia: “Yo no tengo estudios universitarios ni ningún tipo de instrucción especializada, pero de algo sí estoy consciente: sé manejar muy bien el Poder”. La tajante frase disparó enseguida mi curiosidad. “¿A qué se refiere exactamente?”, le pregunté. “Bueno...” dijo él, bastante satisfecho por haber llamado mi atención. “Sé que muchos escritores han estudiado ese tema y tal parece que no hay un consenso sobre cómo definir el Poder. Pero yo sí sé cómo. Para mí, manejar el Poder es saber asumir mi propia Responsabilidad, tanto en mi empresa como en mi familia”.

Desde un punto de vista conceptual, aquel empresario investido de la autoridad adquirida a lo largo de los años y por la gracia de la experiencia, estaba al mismo nivel que el mejor de los filósofos o catedráticos del mundo. Efectivamente, ser un dirigente responsable (especialmente en una empresa familiar), sólo se logra manejando tres factores claves: la Autoridad (basada en los esquemas de jerarquía de la organización y en el conocimiento demostrado en las actividades que realiza la persona), la Capacidad (referida a las competencias y experiencias del individuo) y el Liderazgo (entendido como el manejo efectivo de la dirección y administración de las tareas relacionadas con su desempeño). Y todo esto se

puede resumir en una fórmula sencilla: Responsabilidad (Autoridad + Capacidad + Liderazgo) = Poder.

La mayor parte de los negocios actuales, tanto en Venezuela como en el resto del mundo, son empresas familiares. El Family Firm Institute (www.ffi.org), afirma que representan más del 60% de todas las organizaciones empresariales del planeta. En nuestro país, nueve de cada diez negocios del sector privado son empresas familiares. Este tipo de empresa se caracteriza por estar bajo el control de una o varias familias, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación. Las empresas familiares suelen ser fundadas por emprendedores que quieren crear un negocio que genere prosperidad y que sea motivo de orgullo para la familia.

No obstante, además de los retos típicos de cualquier negocio, las empresas familiares deben afrontar desafíos propios de su naturaleza: encontrar capital para crecer sin debilitar el control familiar; resolver las dificultades asociadas al cambio generacional y anticipar las exigencias y desafíos de los procesos de globalización económica. El poder garantizar el control ante estas y otras circunstancias, manteniendo el orden y asegurando la estabilidad del Poder, peligra cuando alguno de estos elementos de la fórmula descrita anteriormente falla.

Sin embargo, las empresas familiares

exitosas que han logrado manejar el Poder de forma efectiva, lo han hecho a través de la correcta separación de los conceptos de propiedad, gobierno y gestión, llevando un proceso continuo y transparente de rendición de cuentas, apostando por la capacitación constante de sus miembros, esforzándose en mejorar la comunicación, edificando una cultura familiar sólida basada en valores efectivos, cultivando el diálogo y tolerando las diferencias, lo que les ha permitido construir un sueño compartido de futuro colectivo donde todos aportan y todos ganan. Otro rasgo importante de las familias empresarias que detentan efectivamente el control, es que establecen de forma clara sus reglas de juego. Un Protocolo Familiar suele recoger las normas de interacción entre la familia y la empresa, lo que les permite evitar problemas en base a la prevención de futuros escenarios conflictivos.

Existen algunos emprendedores que nunca han estudiado una carrera o que no tienen una alta instrucción, pero tienen la capacidad de manejar correctamente el Poder en sus empresas, porque son personas que se han educado en familias que les han enseñado valores que respetan al prójimo, enseñan la Responsabilidad, muestran que los deberes que están por encima de los derechos, apoyan a su comunidad y animan a los demás a utilizar su propio talento. Según lo veo, el criterio de Antonio F. es válido en la medida en que el manejo del Poder se haga extensivo a la familia que gobierna la empresa. En una familia donde exista una cultura de base, un sueño compartido y unas reglas de juego, resulta más fácil ayudar a entender el Poder de una forma provechosa, justa y correcta.

INSTRUCCIONES PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

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

www.revistadeempresafamiliar.uma.es

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

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

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

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

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

Normas para autores:

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

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

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

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

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

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

- Códigos JEL

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

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

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

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

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

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

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

Título 1: minúsculas y negrita

Título 2: minúsculas y cursiva

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

Libro:

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

Capítulo de libro:

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

Artículo:

Benavides Velasco, C.A., Guzmán Parra, V.F., y Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.

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

Estructura del envío:

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

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

1) Carta de presentación

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

-Una aportación original realizada por las autorías firmantes.

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

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

-Cesión de derechos al editor en caso de publicación.

2) Portada

Este archivo contendrá:

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

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

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

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

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

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

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

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

3) Manuscrito

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

Título (español)

Title (inglés)

Resumen (español)

Abstract (inglés)

Palabras clave (español)

Key Words (inglés)

Códigos JEL

Lista de comprobación en la preparación del envío:

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

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

-El fichero enviado está en formato Microsoft Word.

-La bibliografía cumple las normas APA.

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

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

Declaración de privacidad:

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

Responsabilidades éticas:

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

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

Proceso editorial:

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

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

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

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

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

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

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

Santander Universidades



Instituto de la Empresa Familiar



Red de Cátedras de Empresa Familiar



Asociación Andaluza de la Empresa Familiar



Andalucía Tech



Universidad de Málaga



Cátedra Santander de Empresa Familiar Málaga





REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga

