



# REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

## Artículos

---

María Concepción López Fernández, Ana María Serrano Bedia, Raquel Gómez López y Gema García Piqueres / El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio. 7

José Daniel Lorenzo Gómez y Pedro Núñez-Cacho Utrilla / Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. 23

Alfonso A. Rojo Ramirez y Rosario Cañabate Pozo / La separación de socios en la Empresa Familiar y el reparto de dividendos. 41

Unai Arzubiaga Orueta, Txomin Iturralde Jainaga y Amaia Maseda García / La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. 57

María José Portillo Navarro, Gregorio Sánchez Marín y José J. García Clavel / Incentivos Fiscales y Planificación Fiscal de la Empresa Familiar Española: Un estudio empírico. 73

## Autor invitado

---

M<sup>a</sup> Katuska Cabrera Suárez / La influencia de la Familia en la Empresa Familiar: Objetivos socioemocionales, Stewardship y Familiness. 93

Vol. 2, No. 2, NOVIEMBRE 2012



---

## REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

---

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

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

### Contacto

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

Departamento de Economía y Administración de Empresas

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

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

### Edición semestral

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

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

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

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

ISSN: 2174-2529

Depósito Legal: MA920-2011

### Revista de Empresa Familiar en versión electrónica

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

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

## COMITÉ EDITORIAL

---

### *Consejo Editorial*

---

#### *Presidente*

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

#### *Vicepresidentes*

*Adelaida de la Calle Martín*  
Excm.a. y Magnífica Presidenta de la Conferencia  
de Rectores de España y Rectora de la  
Universidad de Málaga

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

#### *Vocales*

*José Antonio Cristóbal Álvaro*  
Director Santander  
Universidades Andalucía

*Carlos A. Benavides Velasco*  
Director del Plan Estratégico y  
Responsabilidad Social de la  
Universidad de Málaga

*Cristina Quintana García*  
Directora de la Cátedra  
Santander de Responsabilidad  
Social Corporativa de la  
Universidad de Málaga

### *Dirección Editorial*

---

#### *Editores*

*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

#### *Editores asociados*

*Fernando Casado Juan*  
Catedrático de  
Economía de la Empresa  
de la Universidad de  
Barcelona

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

*Alfonso Cebrián Díaz*  
Director General de la  
Fundación Nexia para el  
desarrollo de la familia  
empresarial

*José Roberto Vila  
Oblitas*  
Universidad de  
Málaga

#### *Secretarios*

*Aitor Maqueda Solorzano*  
Universidad Carlos III de Madrid

*Martyna Bryla*  
Universidad de Málaga

## Comité Científico

---

- Isabel María Abad Guerrero*. Profesora de la Universidad de Málaga
- Ana Rosa del Águila Obra*. Decana de la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo de la Universidad de Málaga
- Rodrigo Basco*. Cátedra de Empresa Familiar de la UCM
- Patricia Benavides Velasco*. Directora del Secretariado de Relaciones Institucionales de la Universidad de Málaga
- 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<sup>a</sup> 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*
- Sara Llovera Laborda*. Profesora de la Universitat Politècnica de Catalunya
- Tomislav Mandakovic*. Andreas School of Business Barry University (Miami)
- Víctor Molero Ayala*. Profesor de la Universidad Complutense de Madrid
- Sebastián Molinillo Jiménez*. Profesor de la Universidad de Málaga
- María Jesús Moreno Domínguez*. Cátedra Caja Rural de Empresa Familiar de la Universidad de Huelva
- José Ángel Narváez Bueno*. Vicerrector de Coordinación Universitaria de la Universidad de Málaga
- Fernando Olivares*. Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Alicante.
- Antonio Padilla Meléndez*. Profesor de la Universidad de Málaga
- María José Pérez Rodríguez*. Directora de la Cátedra de Empresa Familiar de la UCM
- José Javier Rodríguez Alcaide*. Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba
- Aurora Ruiz Rúa*. Inter-American Development Bank. Expert Consultant in logistics and Regional Development. Washington, D.C. USA
- Salvador Rus Rufino*. Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de León
- Juan Soriano Llobera*. Profesor de la Universitat Politècnica de Catalunya
- Adolfo Vázquez Sánchez*. Codirector de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla

# ÍNDICE

---

## **Artículos**

*María Concepción López Fernández, Ana María Serrano Bedia, Raquel Gómez López y Gema García Piqueres / El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio.....7*

*José Daniel Lorenzo Gómez y Pedro Núñez-Cacho Utrilla / Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación.....23*

*Alfonso A. Rojo Ramirez y Rosario Cañabate Pozo / La separación de socios en la Empresa Familiar y el reparto de dividendos.....41*

*Unai Arzubiaga Orueta, Txomin Iturralde Jainaga y Amaia Maseda García / La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura.....57*

*María José Portillo Navarro, Gregorio Sánchez Marín y José J. García Clavel / Incentivos Fiscales y Planificación Fiscal de la Empresa Familiar Española: Un estudio empírico.....73*

## **Autor invitado**

*M<sup>a</sup> Katuska Cabrera Suárez / La influencia de la Familia en la Empresa Familiar: Objetivos socioemocionales, Stewardship y Familiness.....93*

## CONTENTS

---

### *Articles*

*María Concepción López Fernández, Ana María Serrano Bedia, Raquel Gómez López y Gema García Piqueres / An exploratory study of familiness: Effects on innovative performance in the family firm.....7*

*José Daniel Lorenzo Gómez y Pedro Núñez-Cacho Utrilla / Inertia and innovation in family firms: a first approach.....23*

*Alfonso A. Rojo Ramirez y Rosario Cañabate Pozo / Partners' separation in Family Business and the distribution of dividends .....41*

*Unai Arzubiaga Orueta, Txomin Iturralde Jainaga y Amaia Maseda García / The measurement of the Entrepreneurial Orientation in family firms: a critical review of the literature.....57*

*María José Portillo Navarro, Gregorio Sánchez Marín y José J. García Clavel / Tax incentives and tax planning in spanish family firms: an empirical research.....73*

### *Invited commentary*

*M<sup>a</sup> Katuska Cabrera Suárez / Managing power in Family Business.....93*

## 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

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, el Instituto de Empresa Familiar y la Fundación Nexia vienen apoyando y fomentando durante los últimos años, la docencia y la investigación sobre empresa familiar.

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

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

- Scholar Google

- DOAJ

- Cabells

- Dialnet

Bases de datos de bibliotecas:

- Rebiun. Red de Bibliotecas Universitarias

- Kun Shan University

- The New School libraries

- CYUT Library Database. Chao Yung University of Technology

- Ohsu Library

Estadísticas año 2012:

Situación de los artículos	Número de artículos	Porcentaje
Artículos recibidos	15	100%
Artículos aceptados	12	80 %
Artículos rechazados	3	20 %
Artículos rechazados por el consejo editorial	0	0 %
Artículos rechazados tras el proceso de evaluación	3	20%
Artículos publicados	10	66,6%

## El efecto del *familiness* en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio

### An exploratory study of *familiness*: Effects on innovative performance in the family firm

María Concepción López Fernández<sup>a,\*</sup> · Ana María Serrano Bedia<sup>b</sup> · Raquel Gómez López<sup>c</sup> · Gema García Piqueres<sup>d</sup>

<sup>a,b,c,d</sup>Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria, Av. Los Castros s/n, 39005 Santander (Spain)

---

#### DATOS ARTÍCULO

*Historial:*  
 Recibido 15-09-2012  
 Aceptado 30-10-2012

*Palabras clave:*  
 Familiness  
 Performance  
 Innovación  
 Empresa Familiar

*Códigos JEL:*  
 L25, L26, M10

---

#### RESUMEN

Una de las cuestiones que las investigaciones sobre empresa familiar se esfuerzan en conocer es la influencia que tiene la familia en la empresa. Generalmente se estudia su efecto sobre las distintas prácticas empresariales. Sin embargo, cuando los investigadores valoren el rendimiento de estas organizaciones deben emplear indicadores que recojan el carácter familiar de estas firmas. Además, se deben tener en consideración las implicaciones derivadas del marco teórico empleado, como puede ser la teoría de la agencia, la de recursos y capacidades u otras. Por ello, tras realizar una revisión del estado de la cuestión, se propone un indicador que recoja todas estas particularidades y sea útil para la medida del rendimiento en estas organizaciones. Finalmente, la escala elaborada se valida aplicándose sobre una muestra de empresas familiares.

---

#### ARTICLE INFO

*Article history:*  
 Received 15-09-2012  
 Accepted 30-10-2012

*Keywords:*  
 Familiness  
 Performance  
 Innovation  
 Family Business

*JEL codes:*  
 L25, L26, M10

---

#### ABSTRACT

One of the issues that family business research strives to know is the influence of the family in the business practices. When researchers assess the performance of these organizations should use indicators to collect the family character of these firms. On the other hand, we must consider the implications of the theoretical framework employed, such as the agency theory or the resource based view. After a review of the state of affairs, this paper proposes an indicator that includes all these features and is useful for measuring performance in these organizations. Finally, the proposed scale is validated on a sample of family businesses.

---

\* *Autor de contacto.*

*Correos electrónicos:* lopezm@unican.es, serranoa@unican.es, gomezlr@unican.es, garciapg@unican.es

## 1. Introducción

La importancia económica y social de las empresas familiares ha despertado el interés de académicos e investigadores y así, desde sus inicios en la década de los 60, la investigación en empresa familiar ha alcanzado un desarrollo que le ha permitido irse abriendo camino como un campo de estudio riguroso e independiente (Astrachan et. al, 2002). No obstante, todavía se considera a la disciplina en estado emergente (Benavides et al., 2011), como lo demuestra la existencia de una serie de vacíos en la investigación, entre los que se incluye el estudio de la innovación (Zahra y Sharma, 2004; Casillas y Acedo, 2007).

En la economía moderna la innovación es considerada como un factor clave, por cuanto en un entorno de competencia creciente la competitividad de las empresas y de la economía en su conjunto va a depender en gran medida de su capacidad de innovación (Porter, 1990). Sin embargo, y a pesar de los proclamados beneficios de la relación entre innovación y performance de la empresa, esto no ocurre así en todos los casos (Capon et al., 1990; Hart, 1992; Li y Atuahene-Gima, 2001; De Clercq et al., 2009). La evidencia empírica contradictoria respecto a si la innovación redonda o no en mayor rendimiento sugiere que la obtención de beneficios en este sentido puede depender del tipo de estrategia de innovación perseguida por cada empresa, así como de la forma en que la misma es implementada.

Más concretamente, los estudios que han abordado la relación entre empresas familiares e innovación son bastante escasos en la literatura académica (Craig y Moores, 2006; Craig y Dibrell, 2006; Chen y Hsu, 2009; Wagner, 2010). A pesar de esta limitada investigación, pueden encontrarse argumentos opuestos en la literatura acerca del papel que desempeña la innovación en las empresas familiares. Así, algunos autores sugieren que las empresas familiares pueden ser muy innovadoras y agresivas en sus mercados (Aronoff, 1998) y un recurso clave para la innovación tecnológica y el desarrollo económico (Zahra, 2005; Chen y Hsu, 2009), mientras otros consideran que los negocios familiares son muy conservadores y

aversos al riesgo, y por lo tanto menos innovadores que las empresas no familiares (Donckels y Frohlich, 1991; Gallo, 1995).

En este sentido, diversos autores han puesto de manifiesto que la existencia de un conjunto de recursos y capacidades intrínsecos de la empresa familiar, denominados genéricamente “familiness” (Cabrera-Suárez et al., 2001; Chrisman et al., 2003; Kellermans y Eddleston, 2006; Cruz y Nordqvist, 2012) puede explicar las diferencias de comportamiento y resultados de las empresas familiares, si bien hasta la fecha la investigación dirigida a explorar la influencia de estas variables en la performance innovadora de este tipo de empresas es muy limitada, si no inexistente.

En base a estas consideraciones previas el estudio que aquí se plantea, de naturaleza básicamente exploratoria, tiene como objetivo identificar el efecto del *familiness* en la performance innovadora de las empresas familiares.

Para dar cumplimiento a este objetivo el resto del trabajo se organiza como sigue. En el siguiente apartado se hace referencia al marco teórico empleado en la investigación. El tercer apartado recoge la metodología utilizada en el estudio empírico. En el apartado 4 se presentan los principales resultados obtenidos en la investigación. Para finalizar se muestran las principales conclusiones que se derivan del estudio, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Revisión de la literatura

Habida cuenta de la importancia que los marcos teóricos presentan en la consolidación de una disciplina científica, diversos autores están enfocando sus investigaciones hacia el desarrollo de una teoría unificada de empresa familiar cuya necesidad fue puesta de manifiesto por Wortman (1994) hace más de una década.

Destaca la utilización de dos corrientes teóricas principalmente. Por un lado, la aplicación al campo de la empresa familiar de la teoría de la agencia. Esta teoría trata de explicar

que en empresas en las que se produce una separación entre propiedad y control, el interés de los accionistas y directivos puede divergir surgiendo diferentes problemas (Jensen y Meckling, 1976). Bajo este enfoque cabe esperar que cuando la propiedad y la dirección residen dentro de una familia los costes de agencia serán más bajos, o incluso nulos, que en empresas que no cuentan con el componente familiar (Chrisman et al., 2003). Sin embargo, se han identificado factores como el altruismo o el *entrenchment* que pueden generar costes de agencia (Lubatkin et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2001).

Por otra lado, el enfoque basado en los recursos es otro de utilidad para identificar los recursos y capacidades que hacen que las Empresas Familiares sean únicas y que les permiten desarrollar ventajas competitivas provenientes del subsistema familia (Barney, 1991). Una de las primeras consecuencias de la aplicación de dicho enfoque al campo de la Empresa Familiar es la acuñación del término *familiness* por parte de los investigadores para definir un rasgo distintivo y único de las Empresas Familiares proveniente de los recursos internos de los que éstas disponen debido a la interacción entre la familia, los individuos integrados en la empresa y la propia empresa. (Habbershon y Williams, 1999). En esta línea se han realizado trabajos que sugieren que las Empresas Familiares tienen ventajas competitivas en la adquisición/posesión de recursos como capital humano o capital social (Haynes et al., 1999; Aldrich y Cliff, 2003; Sirmon y Hitt, 2003); que la cultura organizativa, propuesta como un recurso inimitable, afecta a las actividades de emprendimiento de las Empresas Familiares (Zahra, Hayton y Salvato, 2002); y que la transferencia del conocimiento tácito es importante para mantener o incrementar una ventaja competitiva, ya que el éxito de una Empresa Familiar suele basarse en la única experiencia del predecesor (Cabrera-Suárez et al., 2001; Steier, 2001).

Recientes desarrollos teóricos están utilizando la teoría del capital social para profundizar en el constructo *familiness* e

identificar sus dimensiones, así como explorar cómo se produce la creación de recursos y capacidades únicas de las empresas familiares mediante la interacción de la familia y la empresa (Pearson et al., 2008; Sharma, 2008). Aunque el *familiness* es difícil de concretar empíricamente, sí que es cierto que las diferencias entre empresas familiares y no familiares suelen estudiarse teniendo en cuenta la implicación familiar en la dirección de la empresa (Anderson y Reeb, 2003; Villalonga y Amit, 2006). Siguiendo a Minichilli et al. (2010), dicha implicación familiar puede medirse tomando como referencia dos aspectos o cuestiones principales en la empresa familiar. Por un lado, se encuentra el hecho de que la persona que ocupa el puesto de máximo ejecutivo o CEO de la empresa sea o no un miembro de la familia. Por otro lado, la segunda cuestión hace referencia al grado de participación de los miembros de la familia en la dirección de la empresa.

En este trabajo se analizan ambos aspectos con el objeto de identificar el efecto del *familiness* en la performance innovadora de las empresas familiares. En primer lugar, se analiza el grado de implicación de la familia tanto en el control de la propiedad de la empresa como en la gestión de la misma (Chua et al., 1999; Zahra 2005). En esta línea, la Teoría de la Agencia destaca que a medida que aumenta la propiedad, el propietario y la empresa logra un mayor alineamiento (Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling 1976). La alineación de intereses entre la empresa y la familia propietaria contribuye a la realización de actividades que llevan asociado un riesgo tales como la innovación (Zahra, 2005). Esto se debe a que las empresas con un mayor nivel de participación de la familia están bajo menos presión para obtener mayores ganancias en el corto plazo y tienen una mayor visión a largo plazo que otros tipos de empresas (Donckels y Frölich, 1991; James, 1999; Mustakallio et al., 2002; Bruton, Ahlstrom, y Wan 2003) para mejorar el crecimiento del negocio, crear oportunidades para sus hijos, y proteger a la empresa familiar de los competidores agresivos (Poza, 2004).

En segundo lugar se analiza la antigüedad del CEO en su puesto y el nivel de estudios del mismo.

Varios estudios se han centrado en el análisis de la antigüedad del CEO y los resultados en las empresas no familiares (Walters et al. 2007). Sus resultados muestran que largos periodos del CEO en su puesto suelen disminuir su adquisición de conocimiento, crecimiento y desarrollo (Audia et al. 2000), su compromiso con el aprendizaje y reduce su búsqueda de la información (Finkelstein y Hambrick, 1996), lo que dificulta el rendimiento (Miller, 1990, 1993). En el caso particular de las empresas familiares el hecho de que el CEO permanezca en el puesto durante mucho tiempo guiado por el deseo de mantener el control (Muñoz-Bullón y Sánchez-Bueno, 2011) podría permitir centrarse en aquellas actividades innovadoras que pueden rejuvenecer las operaciones de sus empresas y mejorar su posición competitiva (Zahra, 2005).

Además, se propone la idea de que un CEO que lleva años en su puesto en la empresa familiar puede proporcionar un fuerte control formal e informal que mejore, entre otros aspectos, las relaciones e inversiones necesarias para llevar a cabo actividades de innovación.

Por otro lado, en la literatura de empresa familiar existen varios trabajos que han analizado el nivel de estudios del CEO (Galve y Salas, 2003; Gallo et al., 2004; Carrasco y Meroño, 2011) y cuyos resultados muestran evidencia empírica de la existencia de diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares, como consecuencia de la formación universitaria del gerente, resultando mucho menor, esta formación en las empresas familiares. También se han detectado diferencias entre empresas familiares, identificando a la formación del gerente como causante de las diferencias entre dichas empresas. Asimismo, el nivel de formación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno (Wiersema y Bantel, 1992).

### 3. Metodología

#### 3.1. Fuente de datos

Dada la naturaleza de la investigación y la consecuente inexistencia de fuentes de datos secundarias para la consecución del objetivo planteado, se ha recurrido a la realización de encuestas para obtener la información necesaria para la realización de este estudio. Así, se ha utilizado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) para seleccionar la población objetivo compuesta por empresas con domicilio social en Cantabria, con forma jurídica de sociedad anónima o de sociedad limitada, con facturación anual superior a dos millones de euros y con más de 10 empleados. El número total ascendió a 858 empresas. Después de eliminar las empresas que se encontraban en concurso de acreedores y las empresas que estaban extinguidas o resultaron ilocalizables, la población a la que se dirigió la investigación constaba de 815 empresas.

El cuestionario fue enviado al CEO de las 815 empresas de la población primero por correo postal y posteriormente electrónico durante los meses de mayo y junio de 2010. El número final de empresas que contestaron correctamente el cuestionario y que componen la muestra es de 110, lo que supone una tasa de respuesta del 13,5%, similar a la registrada en otros estudios de este tipo.

**Tabla 1**

Ficha técnica del estudio.

Universo	Empresas con domicilio social en la Comunidad Autónoma de Cantabria
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Cantabria
Tamaño muestral	110 encuestas (13,5%)
Error muestral	Para el conjunto de la muestra y en el supuesto de muestreo aleatorio simple, se establece en el 8,7%
Nivel de confianza	95%
Diseño muestral	Aleatorio simple
Trabajo de campo	Mayo y Junio de 2010

Utilizando la prueba Chi cuadrado se ha podido contrastar la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la distribución de la población y la distribución de la muestra, tanto con respecto al tamaño de las

empresas, medido según el número de empleados, como en cuanto al sector, pudiéndose concluir, por lo tanto, que la muestra utilizada es representativa de la población objetivo del trabajo con una probabilidad de error del tipo I del 1%.

### 3.2. Análisis del sesgo de no respuesta

Asimismo, se ha utilizado la prueba U de Mann-Whitney para determinar la posible presencia de sesgo de no respuesta, a fin de evaluar si existen o no diferencias estadísticamente significativas entre las empresas que han respondido al cuestionario y las que no lo han hecho. Con esta finalidad, se han examinado las diferencias entre las medias obtenidas para las variables tamaño y sector de las empresas que respondieron al primer envío del cuestionario y las medias para esas mismas variables de las últimas respuestas recibidas. La justificación de este análisis descansa en la asunción generalizada de que las empresas más tardías en su respuesta son más similares a la población general que las primeras, por lo que se acepta que la comparación de las respuestas recibidas por parte de ambos grupos es un método adecuado para valorar si la tasa de respuesta introduce sesgos en los análisis (Armstrong y Overton, 1977; Chen et al., 2004; Narasimhan y Das, 2001; Das y Joshi, 2007).

Tal y como se muestra en la Tabla 2, los resultados permiten concluir que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las primeras empresas que contestaron al cuestionario y las que lo hicieron en la segunda etapa. Del mismo modo, podemos asumir que tampoco existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas que han contestado a la encuesta y las que no lo han hecho. Por lo anteriormente expuesto, se puede asumir la ausencia de sesgo de no respuesta.

**Tabla 2**  
Análisis del sesgo de no respuesta.

	U Mann-Whitney	Sig. Asintót. (bilateral)
SECTOR	818	0,306
TAMAÑO	834,5	0,355

### 3.3. Distribución y caracterización de la muestra

Para poder llevar a cabo el estudio el primer paso es establecer qué se entiende por empresa familiar en este trabajo. En este sentido y siguiendo a Dyer (2006) se entiende por Empresa Familiar aquella en la que la propiedad está en manos de una familia en más del 50% y que, a su vez, algún miembro de la familia gestiona la empresa. De acuerdo a este criterio, del total de 110 empresas de la muestra se tiene que el 69% de las mismas son familiares.

Por lo que se refiere a la caracterización de la muestra, el análisis de las Empresas Familiares muestra que son principalmente empresas pequeñas, pertenecientes en mayor medida al sector servicios, y con una orientación estratégica exploradora. Además se comprueba que las Empresas Familiares tienen una escasa vocación internacional (Tabla 3).

**Tabla 3**  
Caracterización de las Empresas Familiares de la muestra.

Empresas Familiares	% de Empresas
Tamaño	
Pequeña	72,37
Mediana	23,68
Grande	3,95
Sector	
Industria	46,05
Servicios	53,95
Estrategia	
Exploradora	48
Analizadora	16
Defensiva	29,33
Reactiva	6,67
Mercado	
Local	39,47
Nacional	65,79
Internacional	26,32

### 3.4 Medición de las variables

Para la realización del estudio empírico se han utilizado distintas variables clasificadas en tres grupos: variables que miden el *familiness* de las empresas, variables generales o de control y variables que evalúan la performance innovadora de las empresas.

Respecto a las variables con las que se ha tratado de operativizar el *familiness* de las empresas de la muestra, tal y como se ha comentado en el apartado anterior, este trabajo analiza por un lado, el grado de implicación de la familia tanto en el control de la propiedad de la empresa como en la gestión de la misma y, por otro lado, la antigüedad del CEO en su puesto y el nivel de estudios del mismo.

Asimismo como variables generales se han tomado el tamaño, medido por el número de empleados y que clasifica a las empresas en pequeñas, medianas y grandes; el sector de actividad según sean empresas industriales o de servicios, el mercado en el que opera la empresa pudiendo ser local, nacional o internacional y la orientación estratégica de la misma. En este último caso, para medir la estrategia se ha utilizado la conocida tipología de Miles y Snow (1978) que divide a las empresas en exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas. La estrategia exploradora corresponde a empresas innovadoras que están dispuestas a asumir los riesgos necesarios para la prestación de nuevos productos y servicios. La estrategia analizadora es la de las empresas que no quieren ser las primeras en su sector en ofrecer un producto o servicio que no ha sido aceptado por los consumidores previamente, pero que tratan de ofrecer un producto o servicio similar que sea competitivo. En cuanto a las empresas que siguen una estrategia defensiva, son las que se apegan a lo que saben hacer y tratan de hacerlo tan bien o mejor que cualquier otra empresa. Por último, la estrategia reactiva, corresponde a empresas que optan por no seguir un plan o programa específico para ser más competitivos, sino que realizan cambios únicamente cuando se enfrentan con fuertes amenazas.

El tercer grupo está formado por diferentes medidas que tratan de recoger la performance innovadora, debido a que a pesar de la variedad de medidas utilizadas en la literatura, parece que no existe ningún indicador generalmente aceptado. En muchos casos, la elección viene determinada tanto por los objetivos de la investigación como por la disponibilidad de datos (Beneito, 2006). De hecho, parece evidente que las inconsistencias presentes en los

resultados obtenidos en diferentes estudios empíricos se derivan de la dificultad por conseguir que una única medida sea capaz de capturar la complejidad de la innovación (Duchesneau et al., 1979; Souitaris, 2002). Para tratar de salvar este inconveniente, Saviotti y Metcalfe (1984) proponen que el uso de varios indicadores de la innovación puede ofrecer una mejor comprensión de la actividad de innovación, por superar el carácter incompleto de cada una de las medidas individuales.

En concreto se han tomado los siguientes indicadores. En primer lugar se analiza si, como resultado de las innovaciones llevadas a cabo por las empresas de la muestra, éstas han solicitado alguna patente. Este tipo de medida de desempeño innovador, es uno de los más utilizados en la literatura debido a que el uso de patentes presenta una serie de ventajas como la garantía de un nivel mínimo de originalidad, así como una alta probabilidad de que sea un producto innovador (Buesa et al., 2010). Por otro lado, las patentes están estrechamente relacionadas con las invenciones y cubren casi todos los campos tecnológicos (OCDE, 2004). Esta medida de desempeño innovador ha sido utilizada en diversos trabajos previos (Tabla 4).

En segundo lugar, se analiza el impacto económico de las innovaciones sobre la cifra de negocios de las empresas en 2009. En este caso la información se presenta de forma separada en función de si la innovación ha sido radical (nueva para el mercado) o incremental (nueva para la empresa). Las innovaciones radicales e incrementales representan los dos extremos de la innovación de productos (Lokshin et al., 2009). Esta distinción es relevante desde el punto de vista económico por varias razones. En primer lugar, identifica la importancia de la actividad de innovación desarrollada por la empresa en términos de mercado (Abernathy y Clark, 1985). En segundo lugar, nos permite clasificar a las innovaciones de acuerdo con su impacto en el mercado: las innovaciones incrementales representan mejoras sobre los productos existentes que no son nuevos en el mercado, mientras que las innovaciones radicales que dan lugar a la introducción de un nuevo producto en el mercado tienen un

**Tabla 4**

Descripción de las variables del estudio empírico.

<b>Familiness</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estudios</b>
Generación de la familia con la mayor parte de la propiedad	VARIABLE que toma valor 1 si la primera generación es la que tiene mayor parte de la propiedad, 2 si es la segunda, 3 si es la tercera o posterior	Kellermanns y Eddleston (2007); Eddleston, Otondo y Kellermanns (2008); Di Giuli, Caselli y Gatti (2011); Kellermanns, Eddleston, Sarathy y Murphy (2012)
Generaciones de la familia implicadas en la dirección	VARIABLE que toma valor 1 si tiene una generación implicada en la dirección, 2 si tiene dos generaciones y 3 si tiene tres o más generaciones	Bammens, Voordeckers y Van Gils (2008); Saito (2008); Molly, Laveren y Deloof (2010)
Antigüedad del CEO en el puesto actual	Número de años de antigüedad en el puesto del actual gerente (variable numérica) clasificada por intervalos: 1) 0-10 años; 2) 11-25 años; 3) Más de 25 años	Zahra (2005); Voordeckers, Van Gils y Van den Heuvel (2007); Kellermanns, Eddleston, Barnett y Pearson (2008); Tsai, Kuo, Hung (2009); Minichilli, Corbetta y MacMillan (2010); Li y Srinivasan (2011)
Máximo nivel de estudios del CEO	VARIABLE que toma valor 1 si la formación es de Master, 2 si es titulado universitario y 3 si tiene otro tipo de formación	Adaptado de Davis y Harveston (2001); Voordeckers, Van Gils y Van den Heuvel (2007)
<b>VARIABLES GENERALES</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estudios</b>
Tamaño	Grande ( $\geq 250$ empleados) Mediana ( $50 < 250$ empleados) Pequeña ( $10 < 50$ empleados)	Clasificación de la Comisión Europea desde el 1 de enero de 2005
Sector	Industria Servicios	Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009) aprobada por el Real Decreto 475/2007, de 13 de abril
Mercado Local	Internacional Nacional Local	
Orientación estratégica	Exploradora Analizadora Defensiva Reactiva	Miles y Snow (1978)
<b>Performance Innovadora</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estudios</b>
Patentes	VARIABLE que toma valor 1 si empresa solicitó alguna patente	Licht y Zoz (2000); Beneito (2006)
<b>Impacto económico sobre la cifra de negocios</b>		
Innovación incremental	Porcentaje de la cifra de negocios debido a la introducción de innovaciones que representan una novedad exclusivamente para la empresa.	Klomp y van Leeuwen (2001); Jantunen (2005); Cassiman y Veuglers (2006); Marsili y Salter, (2006); Frenz y Letto-Gillies, (2009); Kirner et al. (2009); Tsai (2009).
Innovación radical	Porcentaje de la cifra de negocios debido a la introducción de innovaciones que representan una novedad para el mercado	
<b>Efectos de la actividad innovadora</b>		
Efectos externos	Importancia que la empresa le da (likert 1-5) a cada uno de los siguientes efectos del desarrollo de sus actividades de innovación: Gama más amplia de bienes y servicios; Mayor calidad de los bienes y servicios; Aumento o mejora de la cuota de mercado; Introducción de productos a nuevos mercados o nuevos grupos de clientes; Aumento de la visibilidad de los productos o negocios.	Wheelwright y Clark, 1992; OECD-EUROSTAT, 1997; Zhan y Doll, 2001; Valle y Avella 2003.  Ahuja y Katila, 2001; Alegre y Lapidra, 2005; Alegre et al., 2006.
Efectos internos	Mayor flexibilidad en la producción o prestación de servicios; Mayor capacidad de producción o prestación de servicios; Reducción del periodo de respuesta a las necesidades de un cliente o proveedor; Menores costes por unidad producida; Mejora de la satisfacción del personal o disminución de la tasa de rotación del mismo; Mejora del intercambio de información o comunicación dentro de la empresa	Kusunoki et al., 1998; Alegre y Lapidra, 2005; Alegre et al., 2006.

impacto en dicho mercado. Esta medida de la capacidad de innovación está en consonancia con la definición de innovación, recogida en el Manual de Oslo (Caloghirou et al., 2004) y ha sido utilizado en trabajos anteriores (Tabla 4).

Finalmente se realiza un análisis de la información correspondiente al porcentaje de

Empresas Familiares que clasifican como importante o muy importante a los efectos que ha podido tener el resultado de la actividad innovadora en la empresa. Diversos autores consideran que las medidas de innovación deben abarcar aspectos más allá de los relacionados con la solicitud de patentes o el

desarrollo de innovaciones de productos. Siguiendo este criterio, empiezan a utilizarse en la literatura un conjunto de indicadores del desempeño innovador alternativos que le clasifican en función de sus impactos. Los principales indicadores utilizados son los que hacen referencia a los efectos internos y externos de la innovación. Los efectos externos miden el grado de éxito de las innovaciones en el mercado, mientras que los internos representan el esfuerzo interno de las empresas efectuado para conseguir ese éxito (Alegre y Lapiedra, 2005). Estas dos dimensiones están en línea con trabajos previos tal y como puede verse en la Tabla 4.

En la Tabla 4 se recoge la descripción de las variables y su medición así como los estudios previos que se han llevado a cabo utilizando dichas variables.

### 3.5. Análisis de los datos

Para abordar el objetivo de este trabajo, se ha llevado a cabo un estudio de las frecuencias que facilitan las tablas de contingencia, así como el estadístico ji-cuadrado de Pearson. Este estadístico se utiliza para contrastar la hipótesis de que las dos variables categóricas analizadas son independientes. Si los datos son compatibles con la hipótesis de independencia, la probabilidad asociada al estadístico  $X^2$  será alta ( $p > 0,1$ ). Mientras que en caso contrario concluiremos que las variables estudiadas están relacionadas.

En concreto, se ha analizado en primer lugar el efecto que las variables generales (tamaño, sector, mercado y estrategia) tienen sobre cada uno de los indicadores de resultados: solicitud de medidas de protección de la innovación (patentes), efectos económicos (% de facturación debido a la introducción de innovaciones incrementales o radicales) e impactos no económicos con el objeto de identificar los efectos que estas variables generales pudieran tener sobre la obtención de resultados de la innovación.

En segundo lugar, se ha analizado el efecto que las variables específicas de empresa familiar (generación familiar que tiene la mayor

parte de la propiedad de la empresa, miembros de la familia propietaria que ocupan puestos directivos, nivel de estudios del CEO, antigüedad del CEO, generaciones implicadas en la dirección de la empresa) tienen sobre los diferentes tipos de resultados de la innovación.

## 4. Resultados

### 4.1. Efecto de las variables generales sobre la performance innovadora de las Empresas Familiares.

En este apartado se analiza el efecto de las variables generales tamaño, sector, mercado y estrategia sobre los indicadores de la performance innovadora en las Empresas Familiares.

En primer lugar, se cruzaron las variables generales con el indicador patentes. Los resultados del estudio ponen de relieve la existencia de comportamientos diferentes dentro de las Empresas Familiares en cuanto a la variable estrategia. Dichos resultados sugieren un mayor nivel de solicitud de patentes por parte de las EF que siguen una estrategia exploradora (ver Tabla 5).

En segundo lugar, una vez cruzadas las variables generales con las variables que miden los impactos económicos derivados de la innovación, en concreto, el porcentaje de ventas debido a la introducción de innovaciones nuevas para el mercado (innovaciones radicales), se obtienen diferencias de comportamiento dentro de este colectivo en las variables tamaño y mercado.

Respecto del tamaño las Empresas Familiares pequeñas obtuvieron significativamente más porcentaje de ingresos de las innovaciones radicales que el resto de Empresas Familiares. Por otro lado, se observa que las Empresas Familiares que operan en mercados locales e internacionales obtuvieron significativamente más porcentaje de ingresos de las innovaciones radicales que las Empresas Familiares que operan en mercados nacionales (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

Resumen de las diferencias entre Empresas Familiares respecto a las variables generales.

	Impacto Económico en función de la innovación			Impacto cualitativo de la innovación				
	Protección de la Innovación	Innovaciones Radicales	Innovaciones Incrementales	Efectos Externos	Efectos Internos			
Patentes	Aumento gama de bienes y servicios			Comunicación Interna	Mejora de la satisfacción del personal	Menores costes por unidad producida	Reducción periodo respuesta a clientes o proveedores	
	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	
Tamaño	0,627	0,003	0,153	0,740	0,189	0,544	0,05	0,528
Sector	0,195	0,418	0,247	0,282	0,010	0,031	0,234	0,117
Mercado	0,618	0,045	0,107	0,765	0,660	0,714	0,720	0,866
Estrategia	0,045	0,220	0,043	0,024	0,460	0,499	0,794	0,033

Asimismo, respecto al impacto económico medido a través del porcentaje de ventas debido a la introducción de innovaciones nuevas para la empresa (innovaciones incrementales), se aprecian diferencias de comportamiento en cuanto a la variable estrategia, siendo las Empresas Familiares que siguen una estrategia exploradora las que obtuvieron más porcentaje de ingresos de las innovaciones incrementales (ver Tabla 5).

En tercer lugar, cuando se cruzaron las variables generales con los efectos externos, los resultados revelan la existencia de diferencias de comportamiento dentro de las Empresas Familiares para el efecto aumento de gama de bienes. En este sentido, las Empresas Familiares que siguen una estrategia defensiva son las empresas que significativamente menos valoran este tipo de efecto derivado del desarrollo de innovaciones (ver Tabla 5).

Por lo que a los efectos internos se refiere, los resultados muestran la existencia de diferencias dentro del colectivo de Empresas Familiares para la comunicación interna, la satisfacción del personal, los costes unitarios, el periodo de respuesta. Respecto de los efectos aumento de la comunicación interna y mejora de la satisfacción del personal, los resultados del estudio ponen de relieve la existencia de comportamientos diferentes dentro de las Empresas Familiares ya que las pertenecientes al sector servicios valoran significativamente más estos dos tipos de efectos de la innovación.

Continuando con el efecto de obtención de menores costes por unidad producida como consecuencia de las innovaciones, se tiene que las Empresas Familiares grandes valoran significativamente más este efecto. En cuanto al efecto reducción del periodo de respuesta a las necesidades de un cliente o proveedor son las Empresas Familiares que siguen una estrategia exploradora las que valoran significativamente más este efecto (ver Tabla 5).

#### 4.2. Efecto del familiness sobre los indicadores de la performance innovadora en las Empresas Familiares.

En primer lugar se cruzaron las variables específicas de Empresa Familiar con los resultados de innovación en términos de patentes. Los resultados muestran la existencia de diferencias estadísticamente significativas únicamente en cuanto a la generación en la que se encuentra la empresa, ya que las Empresas Familiares de primera generación solicitan un número significativamente mayor de patentes que las de segunda o tercera o más (ver Tabla 6).

En segundo lugar, respecto a las Empresas Familiares que obtuvieron algún porcentaje de ventas debido a la introducción de innovaciones nuevas para el mercado (innovaciones radicales) o la empresa (innovaciones incrementales), sólo se encuentran diferencias significativas para el caso de las segundas en cuanto a la antigüedad

**Tabla 6**

Resumen de las diferencias entre Empresas Familiares respecto a las variables específicas.

	Protección de la Innovación		Impacto Económico en función de la innovación		Efectos Externos			Efectos Internos		
	Patentes	Innovaciones Radicales	Innovaciones Incrementales	Aumento gama de bienes	Aumento calidad de bienes y servicios	Aumento de la visibilidad	Comunicación interna	Satisfacción del personal	Costes unitarios	Flexibilidad
	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.
Generación Propiedad	0,007	0,733	0,655	0,692	0,006	0,514	0,243	0,141	0,209	0,639
Generación Dirección	0,989	0,762	0,007	0,640	0,509	0,360	0,827	0,501	0,505	0,579
Estudios CEO	0,885	0,257	0,660	0,036	0,043	0,044	0,031	0,012	0,416	0,012
Antigüedad CEO	0,402	0,178	0,007	0,831	0,171	0,206	0,878	0,255	0,037	0,02

del CEO y el número de generaciones implicadas en la dirección.

Los resultados apuntan que son las Empresas Familiares con antigüedad del CEO entre 11 y 25 años y con una o dos generaciones implicadas en la dirección, las que obtienen un porcentaje de ingresos de las innovaciones incrementales significativamente mayor (ver Tabla 6).

En tercer lugar, se cruzaron las variables específicas de Empresa Familiar con los efectos externos, los resultados ponen de manifiesto la existencia de diferencias de comportamiento dentro de las Empresas Familiares para los efectos aumento de gama de bienes, aumento de la calidad de los bienes y servicios y aumento de la visibilidad. Por lo que al aumento de la gama de bienes se refiere, las Empresas Familiares con CEO Máster son las que lo valoran significativamente más. Continuando con el aumento de la calidad de bienes y servicios, este efecto es significativamente más valorado por aquellas EF en primera o tercera generación, y/o aquellas Empresas Familiares con CEO Máster. Por último, respecto del aumento de la visibilidad de los productos o negocios, los resultados indican que las Empresas Familiares con CEO Universitario valoran significativamente más este efecto de la innovación (ver Tabla 6).

Por último, y respecto a los efectos internos, los resultados muestran la existencia de diferencias para la comunicación interna, la

satisfacción del personal, los costes unitarios y la flexibilidad. Respecto del aumento de la comunicación interna y mejora de la satisfacción del personal existen comportamientos diferentes dentro de las Empresas Familiares en cuanto a la formación del CEO, de manera que las empresas familiares con un CEO Universitario, valoran significativamente más estos dos tipos de efectos de la innovación.

Continuando con el efecto de obtención de menores costes por unidad producida como consecuencia de las innovaciones, se tiene que las Empresas Familiares con un CEO de antigüedad superior a 25 años lo valoran significativamente menos. En último lugar, el estudio indica que las Empresas Familiares con CEO Máster y/o una antigüedad del CEO entre 0 y 10 son las que valoran significativamente más el aumento de la flexibilidad en la producción o prestación de servicios (ver Tabla 6).

#### 4. Conclusiones

El presente trabajo de carácter exploratorio ha tratado de cubrir el vacío existente en la literatura sobre innovación en la empresa familiar mediante el análisis del efecto del *familiness* en la performance innovadora de las empresas familiares. Concretamente se han utilizado las características del CEO y la implicación de la familia en la dirección y

propiedad de la empresa como medidas del *familiness* de las empresas familiares de la muestra. Asimismo se han manejado tres medidas diferentes de la performance innovadora ya que según la literatura revisada parece que no existe ningún indicador generalmente aceptado.

Los análisis llevados a cabo permiten extraer conclusiones respecto los dos grupos de variables considerados.

En primer lugar, respecto a las variables generales y su efecto en la performance innovadora de las empresas familiares, cabe destacar que el hecho de estar dispuestos a asumir los riesgos necesarios para la prestación de nuevos productos y servicios, a través de una estrategia exploradora, permite obtener unos mejores resultados en términos de patentes, innovaciones incrementales y efectos internos (periodo de respuesta). Esto puede indicar un perfil innovador de las Empresas Familiares en cuanto a los objetivos que persiguen en el desarrollo de sus actividades innovadoras: no son innovadoras radicales que lideran los cambios de mercado, sino que se centran en llevar a cabo mejoras de las innovaciones ya existentes y sus actividades innovadoras surgen como respuesta a las necesidades de los clientes.

Respecto a las variables del *familiness*, los resultados que arroja el estudio empírico permiten concluir que el nivel de estudios o de formación del CEO afecta al impacto cualitativo de la innovación. En este sentido y habida cuenta de que el nivel de formación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, este estudio pone de manifiesto la necesidad de desarrollar planes de formación para los propietarios y/o gestores de las empresas familiares con el objeto de ayudar al negocio a sobrevivir. Además, la profesionalización del factor humano que forma parte de la empresa dota a la misma de recursos, ideas y puntos de vista con los cuales poder construir y desarrollar la empresa adoptando algunas actividades innovadoras (Fletcher, 2002).

Por último, respecto a las variables de *familiness* que condicionan los resultados no cualitativos, son las empresas familiares en primera generación las que solicitan más patentes, dibujando el perfil de un fundador de carácter más claramente emprendedor. Adicionalmente, si el CEO tiene una experiencia media (entre 11 y 25 años), y hay hasta dos generaciones implicadas en la dirección, es cuando se obtienen mayores rendimientos económicos de las innovaciones incrementales realizadas. Esto confirmaría que la permanencia en el liderazgo de la empresa propio de las empresas familiares es positivo, siempre que no se lleve al extremo y que esto es compatible con la incorporación de las nuevas generaciones a las que se puede formar y de las que se pueden tomar iniciativas e ideas nuevas.

La principal limitación de este trabajo se deriva de su naturaleza exploratoria y por ello, una futura línea de investigación a seguir consiste en profundizar sobre los aspectos que han resultado significativos a la hora de analizar la performance innovadora de las empresas familiares y, más concretamente, en la realización de estudios de carácter confirmatorio que permitan contrastar y ampliar con técnicas estadísticas más sofisticadas, los resultados que se han obtenido.

## Bibliografía

- Abernathy, W. J., y Clark, K. B. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.
- Ahuja, G., y Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22, 197-220.
- Aldrich, H. E., y Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Towards a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Alegre Vidal, J., y Lapiedra Alcamí, R. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 23, 117-138.

- Alegre, J., Lapiedra, R., y Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance", *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Armstrong, J.S. y Overton, T.S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 396-402.
- Anderson, R.C., Reeb, D.M., 2003. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., y Smyrnios, K. X. (2002). The F- PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15, 45-58.
- Audia, P.G., Locke E.A., y Smith K.G. (2000). The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Chang. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., y Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
- Barney, J.B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 395-410.
- Benavides Velasco, C.A., y Guzmán Parra, V.F. (2011) . Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *CEDE*, 14(2), 78-90.
- Beneito, P. (2006). The innovative performance of in-house and contracted R&D in terms of patents and utility models. *Research Policy*, 35(4), 502-517.
- Bruton, G., Ahlstrom, D., y Wan, J.C. (2003). Turnaround in East Asian firms: evidence from ethnic Overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24(6), 519-540.
- Buesa, M., Heijs, J., y Baumert, T. (2010). The determinants of regional innovation in Europe: A combined factorial and regression knowledge production function approach. *Research Policy*, 39, 722-735.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 37-46.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., y Tsakanikas, A. (2004). Internal capability and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Capon, N., Farley, J.U., y Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36, 1143-1159.
- Carrasco Hernández, A. J., y Meroño Cerdan, A. L. (2011). Efectos de la formación universitaria del gerente de pymes familiares en la motivación laboral del empleado. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 35-51.
- Casillas, J., y Acedo, F. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: a bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.
- Cassiman, B., y Veugelers, R. (2006). In Search of Complementarity in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, 5(1), 68-82.
- Chen, H-L., y Hsu W-T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362.
- Chen, I.J., Paulraj, A. y Lado, A.A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22, 505-523.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Craig, J. B., y Moores, K. J. (2006). A Ten Year Investigation of Strategy, Systems and Environment Upon Innovation in Family Firm. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Craig, J., y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19, 275-288.
- Cruz, C., y Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family businesses: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38, 33-49
- Das, S.R. y Joshi, M.P. (2007). Process innovativeness in technology services organizations: roles of differentiation strategy, operational

autonomy and risk-taking propensity. *Journal of Operations Management*, 25, 643-660.

Davis, P.S., y Harveston, P.D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 4-30.

De Clercq, D., Menguc, B., y Auh, S. (2009). Unpacking the relationship between an innovation strategy and firm performance: The role of task conflict and political activity. *Journal of Business Research*, 62(11), 1046-1053.

Di Giuli, Caselli y Gatti (2011); Di Giuli, A., Caselli, S., y Gatti, S. (2011). Are Small Family Firms Financially Sophisticated? (February 1, 2011). Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1016122>.

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

Duchesneau, D., Cohn, S. F, y Dutton, J. E. (1979). A study of innovation in manufacturing: determinants, process and methodological issues. *University Maine at Orono: Social Science Research Foundation*.

Dyer, W. J. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Sarathy, R. (2008), "Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

Fama, E. F., y Jensen, M. C., (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

Finkelstein, S., y D. C. Hambrick (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organization. New York: West Publishing Company.

Fletcher, D. (2002). A network perspective of cultural organising and professional management in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4): 400-15.

Frenz, M., y Ietto-Gillies, G. (2009). The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38(7), 1125-1135.

Gallo, M. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behaviour in industrial activity. *Family Business Review*, 8(2), 83-97.

Gallo, M., Ariño, A., Máñez, I., y Cappuyens K. (2004). *La internacionalización a través de alianzas estratégicas en las empresas familiares*. Navarra: Universidad de Navarra, IESE.

Galve, C. y Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.

Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M., y Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81-95.

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

Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making process. *Academy of Management Review*, 17, 327-331.

Haynes, G.W., Walker, R., Rowe, B.R., y Hong, G.-S. (1999). The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review*, 12, 225-239.

James, JR., H. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12, 61-71.

Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.

Jensen, M.C., y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firms performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048 - 1057.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T. y Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K.A., Sarathy R., y Murphy, F. (2012) Entrepreneurial risk behavior in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics Journal*, 38(1): 85-101.

- Kirner, E., Kinkel, S., y Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms - An empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38(3), 447-458.
- Klomp, L., y Van Leeuwen, G. (2001). Linking innovation and firm performance: A new approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343-364.
- Kusunoki, K., Nonake, I., y Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development in Japanese firms: a conceptual framework and empirical findings. *Organizational Science*, 9(6), 699-718.
- Li, H., y Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44, 1123-1134.
- Li, F., y Srinivasan, S. (2011). Corporate governance when founders are directors. *Journal of Financial Economics*, 102(2), 454-469.
- Licht, G., y Zoz, K. (2000). Patents and R&D: an economic investigation using applications for German, European and US patents by German companies. In: Encaoua, D. et al. (Eds.), *The Economics and Econometrics of Innovation*. Kluwer Academic publishers, pp. 307-338.
- Lokshin, B., Van Gils, A., y Bauer, E. (2009). Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal*, 27, 187-196.
- Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y., y Dino RN (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(3), 313-30.
- Marsili, O., y Salter, A. (2006). The Dark Matter of Innovation: Design and Innovative Performance in Dutch Manufacturing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(5), 515.
- Miles, R.E., y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Miller D. (1990). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37, 34-52.
- Miller D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy Management Review*, 18, 116-138.
- Minichilli, A., Corbetta, G., y MacMillan, I.A. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies, Special Issue: The Family and Enterprise: Unpacking the Connections*, 47(2), 205-222.
- Molly, V., Laveren, E., y Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Muñoz-Bullón F., y Sanchez-Bueno M.J. (2011). The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms. *Family Business Review*, 24(1), 62-70.
- Mustakallio, M., Autio, E., y Zahra, S.A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Narasimhan, R. y Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(5), 593-609.
- OECD-EUROSTAT (1997). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data, Oslo Manual, OECD, Paris.
- Pearson, A., Carr, J. y Shaw J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Poza, J. E. (2007). *Family Businesses*, Mason: Thomson South-Western.
- Saito, T. (2008). Family firms and firm performance: Evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(4), 620-646.
- Saviotti, P. P., y Metcalfe, J. S. (1984). A theoretical approach to the construction of technological output indicators. *Research Policy*, 13, 141-151.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(6), 971-977.
- Sirmon, D. G., y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.

- Souitaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: a survey in Greece. *R&D Management*, 32(1), 61-77.
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14, 259-276.
- Tsai, K-H. (2009). Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingent perspective. *Research Policy*, 38, 765-778.
- Tsai, W.H., Kuo, Y.C., y Hung, J.H. (2009). Corporate diversification and CEO turnover in family businesses: self-entrenchment or risk reduction? *Small Business Economics*, 32(1), 57-76.
- Valle, S., Avella, L. (2003). Cross-functionality and leadership of the new product development team. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 32-47.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2004). How do family ownership, control, and management affect firm value? WP The Wharton School University of Pennsylvania, pp. 1-34.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. y Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium Sized Family Firms 2007. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 137-156.
- Wagner, J. (2010). International Activities and Firm Performance: Introduction. *The World Economy*, 33, 311-314
- Walters, B.A., Kroll, M.J., y Wright, P. (2007). CEO tenure, boards of directors, and acquisition performance. *Journal of Business Research*, 60(4), 331-338
- Wheelwright, S. C., y Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development –quantum leaps in speed, efficiency and quality*. The Free Press, New York.
- Wiersema M. F., y Bantel K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.
- Zahra, S. A., y Sharma, P. (2004). Family business Research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.
- Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S., Hayton, J., y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363-381.
- Zhan, Q., Doll, W.J. (2001). The fuzzy front end and success of new product development causal model. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 95-112.



## Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación

### Inertia and innovation in family firms: a first approach

José Daniel Lorenzo Gómez<sup>a,\*</sup> · Pedro Núñez-Cacho Utrilla<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Cádiz, 11002 (Spain)*

<sup>b</sup>*Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología. Universidad de Jaén, 23071 (Spain)*

#### DATOS ARTÍCULO

*Historial:*  
 Recibido 09-07-2012  
 Aceptado 16-11-2012

*Palabras clave:*  
 Empresa familiar  
 Innovación  
 Obstáculos  
 Inercias

*Códigos JEL:*  
 015

#### RESUMEN

Las particularidades de la innovación en el ámbito de la empresa familiar suponen un aspecto aun escasamente desarrollado en los estudios sobre estas organizaciones y, más específicamente, existen numerosas cuestiones por resolver en relación con las barreras a la innovación en la empresa familiar. La aplicación del modelo de las cinco fuerzas inerciales de Rumelt (1995) al caso concreto de la empresa familiar permite hacer una primera aproximación al estudio de los obstáculos que dificultan la innovación en la empresa familiar. Del análisis realizado se derivan una serie de proposiciones, como punto de partida para una investigación más amplia.

#### ARTICLE INFO

*Article history:*  
 Received 09-07-2012  
 Accepted 16-11-2012

*Keywords:*  
 Family Business  
 Innovation  
 Obstacles  
 Inertia

*JEL codes:*  
 015

#### ABSTRACT

The study of specific features of innovation in the family business is poorly developed and, more specifically, there are numerous unresolved issues regarding barriers to innovation in the family business. Applying the five inertial forces model by Rumelt (1995) to the case of the family business is provided an initial approach to the study of barriers to innovation in the family business. This analysis has derived a series of propositions, as a starting point for subsequent investigation.

\* *Autor de contacto.*

*Correos electrónicos: [daniel.lorenzo@uca.es](mailto:daniel.lorenzo@uca.es), [pnunez@ujaen.es](mailto:pnunez@ujaen.es)*

## 1. Introducción

La innovación comprende el proceso de desarrollo y aplicación de una nueva idea (Van de Ven, Polley, Garud y Venkataraman, 2001). Según Varis y Littunen (2010) es el elixir de la vida para las empresas, independientemente de su tamaño u otros atributos de la organización, ya que el crecimiento, el éxito y la supervivencia de la empresa depende de su capacidad de innovación continua a lo largo del tiempo, especialmente en mercados inestables e inciertos.

La noción de innovación va más allá de la idea de invención referida a la creación de nuevo conocimiento. Puede basarse en conocimiento nuevo o bien en la reconfiguración de forma novedosa del existente (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985). Desde un punto de vista económico, para que un producto, un servicio o un proceso productivo se pueda considerar como una innovación, no tiene por qué ser algo nuevo en sentido estricto, sino nuevo en el mercado en donde se quiere introducir (Koellinger, 2008). En consecuencia, la innovación es un concepto subjetivo, por lo que la condición de innovadora aplicada a una actividad depende de la perspectiva del observador, tanto desde el punto de vista del conocimiento empleado en la innovación como desde una visión económica. La innovación se puede referir a nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de gestión. Sea cual sea la forma que revista, implica un proceso de cambio en la empresa.

Pese a su trascendencia, la innovación en la empresa familiar es un aspecto aun escasamente estudiado y sobre el que quedan por responder numerosas cuestiones, Craig y Moores, (2006) sugieren que las empresas familiares no tienen por qué ser más adversas al riesgo ni menos innovadoras que las empresas no familiares, considerando que conforme evolucionan en el tiempo pueden ser incluso más innovadoras que en sus inicios. Otros estudios sin embargo indican que, con el paso del tiempo se vuelven conservadoras y no quieren o no pueden asumir los riesgos asociados a la actividad emprendedora (Autio y Mustakallio, 2003; Zahra, Hayton y Salvato, 2004). Además, los

fundadores de empresas familiares, que desean construir un legado duradero, pueden volverse más conservadores en sus decisiones debido al riesgo elevado de fracaso de un proyecto empresarial, así como por el riesgo de destrucción de la riqueza familiar (Sharma, Chrisman, y Chua, 1997; Zahra et al., 2004). Uno de los tópicos sobre empresa familiar es que tiene un carácter más conservador respecto a la innovación en comparación con las no familiares (Bermejo, 2008; Tàpies, 2009). Sin embargo, no se han aportado argumentos solventes que ratifiquen o desmientan esta idea e incluso autores como Aronoff (1998) han indicado que pueden ser muy innovadoras y agresivas en sus mercados.

Si bien son escasos los estudios sobre innovación en la empresa familiar (Craig y Moores, 2006), el análisis de los obstáculos específicos a la innovación en la empresa familiar es un aspecto que está particularmente inexplorado, y sobre el que se centra el presente estudio. Por tanto, se precisa un mayor esfuerzo por parte de los académicos que trabajan en esta materia para avanzar en el conocimiento de los aspectos específicos de la innovación en la empresa familiar para llegar a conclusiones sólidas. Para contribuir a cubrir esta laguna en los estudios sobre empresa familiar, en este artículo se propone la aplicación del modelo de las fuerzas inerciales de Rumelt (1995), con el objetivo de analizar las dificultades del proceso de cambio que desencadena la innovación en el ámbito específico de las empresas familiares.

Este trabajo se centra en el caso concreto de la empresa familiar, al entender que existen factores que hacen que su gestión de la innovación sea diferente al resto de organizaciones. Por regla general, los investigadores en este campo consideran que es la influencia de la familia o *familiness* (Habbershon y Williams, 1999; Nuñez-Cacho y Grande, 2012) el factor que hace que este tipo de empresas sean distintas al resto. Ahora bien, para poder concluir que esto es realmente cierto, es preciso identificar la naturaleza de esas diferencias y determinar cómo y por qué afectan al desempeño de la familia empresaria. Hoffman et al. (2006) indican que el ambiente de trabajo

de las empresas familiares es único, lo que proporciona una mayor motivación y más eficiencia en sus prácticas y, por tanto, en la generación de ventaja competitiva (Levring y Moskowitz, 1993). Tagiuri y Davis (1996) coinciden en que el ambiente familiar propicia una mayor motivación, lealtad y confianza. Sirmon y Hitt (2003) señalan que los recursos humanos forman parte del capital distintivo de la empresa familiar y su gestión es más complicada que en el resto de empresas, debido a la dualidad de las relaciones existentes.

Las aportaciones de Cabrera, De Saá y García (2001) y Larraza *et al.* (2007), señalan la existencia de diferencias estratégicas entre las empresas familiares y no familiares motivadas por la divergencia entre los objetivos de ambas, por los valores de la familia, por su influencia en el negocio y por el hecho de que algunos empleados sean, a su vez, miembros de la familia. En la misma dirección, Habbershon *et al.* (2003) miden, desde la perspectiva teórica de recursos y capacidades y la teoría de sistemas, la influencia de la familia en la empresa a través del *familiness*, denominación que recoge el efecto que provoca la interacción entre los sistemas familia y empresa y que ayuda a conseguir una posición ventajosa respecto a la competencia. Este efecto crea en la empresa familiar un ambiente único que hace que su comportamiento sea distinto al resto. Para Chrisman, Chua y Litz (2003) el *familiness* contribuye a la creación de una posición competitiva añadiendo beneficios no económicos a la organización, ya que consideran la empresa familiar como un conjunto sinérgico de recursos único debido a las interacciones que existen entre familia y empresa.

Así pues, el objetivo del presente trabajo es conocer las inercias propias de las empresas familiares, derivadas de su carácter familiar y que actúan como freno u obstáculo a su capacidad para innovar. Para ello esta investigación se estructura en cuatro secciones, además de este apartado introductorio. En primer lugar, se plantea el marco teórico y se revisa la literatura relacionada con la innovación en la empresa familiar. A continuación, se

expone el modelo de las cinco fuerzas de Rumelt (1995), que explica las inercias al cambio en las organizaciones, y se aplica a la empresa familiar. De esta aplicación surgen una serie de proposiciones, cuya contrastación excede el espacio del presente artículo y que serán objeto de estudio en una fase posterior de esta investigación. Por último, se ofrece un apartado de discusión y conclusiones, terminando con las limitaciones y la propuesta de líneas futuras de investigación.

## 2. Marco teórico

### 2.1 El enfoque de recursos y capacidades.

La visión de la empresa basada en los recursos (RBV) (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991) se utiliza de forma creciente como marco teórico para la investigación sobre empresa familiar (Sharma *et al.* 1997; Cabrera, De Saá y García, 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Moores, 2009; Debicki *et al.*, 2009) y a partir de este enfoque se han desarrollado conceptos como el de *familiness* (Habbershon y Williams, 1999) en referencia a la dotación específica de recursos en la empresa familiar, que está condicionada por la interrelación entre familia y empresa.

Este enfoque es uno de los más utilizados en los últimos años para identificar los recursos y capacidades que hacen que la empresa familiar tenga un potencial único y muestra cómo desarrollarlo para obtener ventajas competitivas basadas en su carácter familiar (Habbershon *et al.*, 2003; Habbershon y Williams, 1999). Su base es la influencia que la familia ejerce en la empresa, por ello, una de las cuestiones más importantes para la mayoría de los autores es determinar si el “efecto familia” supone un recurso o, por el contrario, supone un coste (Dyer, 2006).

Son mucho más frecuentes los estudios sobre los aspectos positivos que, por sus particularidades, presentan las empresas familiares. Sin embargo, además de estas diferencias que afectan positivamente al éxito de la empresa familiar, se encuentran una serie

de factores que pueden incidir de manera negativa en su rendimiento y, por tanto, lejos de ser una fuente donde obtener ventajas competitivas, suponen un peso o lastre que la empresa familiar ha de superar. En este sentido Kellermanns (2005) manifiesta que los recursos y capacidades de las empresas familiares son el resultado de la influencia del sistema familiar en el empresarial y que ambos sistemas deben ser dirigidos cuidadosamente para que puedan generar una influencia positiva. Además, explica que los distintos tipos de estructura y cultura de la familia empresaria tienen influencias positivas y negativas en la acumulación de recursos y varían según las características de cada empresa familiar.

También Dyer (2006) señala que las diferentes características que puede presentar la empresa familiar influyen sobre la gestión de los recursos de la empresa, por lo que considera necesario establecer una clasificación de los diferentes tipos de familia para ver los efectos positivos o negativos de la influencia familiar en cada una de ellas. Otros autores como Aldrich y Cliff (2003), Haynes et al. (1999) o Tocarczyk et al. (2007), no conformes con la afirmación anterior, manifiestan que la influencia de la familia en la gestión de los recursos tiene siempre un enfoque positivo.

Por otro lado, la RBV señala que la mera posesión de recursos valiosos, raros, difíciles de imitar e integrados en la organización (Barney y Griffin, 1992) no supone automáticamente la consecución de ventajas competitivas (Sirmon y Hitt, 2003), sino que requiere además una adecuada gestión de estos recursos por parte de la dirección de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). Esto lleva a una forma de gestión que, particularmente en el caso de empresas familiares, facilite la incorporación de nuevos recursos, la renovación de los existentes, su integración con otros recursos y capacidades y su apalancamiento en la organización (Sirmon y Hitt, 2003).

Esta forma de gestión de los recursos se relaciona con la noción de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) orientada a la gestión del cambio, al impulso emprendedor y a la creación de valor a lo largo

del tiempo (Chirico y Nordqvist, 2010). En el caso de las empresas familiares, tiene especial interés conocer cómo se produce la transmisión de conocimiento y valores, para poder entender el modo en que se renuevan los recursos, que permite no sólo la supervivencia, sino además el crecimiento y desarrollo del negocio original a lo largo de las sucesivas generaciones (Sirmon y Hitt, 2003; Chirico y Nordqvist, 2010). Estas ideas enlazan con lo planteado por Cabrera et al. (2001) y Steier (2001), que han tratado la cuestión de la transferencia de recursos a través de las distintas generaciones y su importancia para la continuidad de la empresa familiar, señalando que la transmisión de conocimiento dentro de la familia es una de las claves que contribuirá al desarrollo de la ventaja competitiva de la misma y que aumentará el factor positivo del *familiness*. Por ello, es necesario conservar el conocimiento tácito dentro de la empresa y transmitirlo a los futuros directivos para la construcción de una fuerte cultura corporativa (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

Analizando y corrigiendo las limitaciones provocadas en la empresa familiar por el “*familiness* negativo” y que afectan al ámbito de la innovación, se podrán aplicar medidas correctoras para que el carácter familiar de la empresa, su capacidad para la transmisión de conocimiento y sus capacidades dinámicas propias no sean una carga, sino una ventaja competitiva sostenible.

## 2.2 Innovación y empresa familiar

Como es sabido, no existe una definición de empresa familiar universalmente aceptada. Gallo (1995) considera que existen tres puntos en común en las múltiples definiciones de empresa familiar propuestas: la propiedad, en referencia al porcentaje de acciones o control efectivo de la empresa; la gestión, entendida como el desempeño de tareas ejecutivas en la empresa y la capacidad para nombrar ejecutivos, normalmente personas de la familia; y la continuidad, que se refiere al número de generaciones familiares implicadas en la gestión de la empresa.

En Europa, las asociaciones nacionales de empresas familiares han adoptado como definición formal la propuesta por el Grupo Europeo de Empresa Familiar (GEEF), en 2008, que considera empresa familiar aquella en la que:

1. la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o adquirió la compañía;
2. la mayoría de los votos puede ser directa o indirecta;
3. al menos un representante de la familia participa en la gestión o gobierno de la compañía;
4. las compañías cotizadas se consideran como empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

La interrelación entre empresa familiar y el desarrollo de proyectos emprendedores ha sido analizada en diferentes estudios (Hoy y Verser, 1994; Veciana, 1999; Aldrich y Cliff, 2003; Chrisman et al., 2003; Chua, Chrisman y Steier, 2003; Zahra et al., 2004; Steier, 2007; Steier, 2009). Rogoff, Kay y Heck (2003; p. 559) destacan que “la familia es el oxígeno que alimenta la llama de la capacidad de emprender”. Casado y Rodríguez (2009) señalan el cultivo del espíritu emprendedor como una de las claves de la orientación a largo plazo que es más característica en las empresas familiares.

Otros trabajos, como el de Steier (2003; pp. 597-598) estudian la importancia de los familiares como apoyo al emprendedor, explicando que la implicación de la familia en el proyecto empresarial de uno de sus miembros es continua y puede ir desde la forma más generosa de altruismo hasta el egoísmo del mercado. También se ha abordado el papel de los miembros de la familia como *business angels* (Erikson, Sørheim y Reitan, 2003) o el soporte realizado por los miembros de la familia en la creación de empresas, para concluir que uno de cada cuatro contactos básicos en la red de un emprendedor es un familiar, con independencia de que trabaje o no en la empresa

fundada por éste (Anderson, Jack y Dodd, 2005).

El carácter innovador de la empresa familiar ha sido analizado por Craig y Moores (2006), destacando que la empresa familiar concede gran importancia a la innovación como componente clave en su estrategia, a lo largo del tiempo, en un sentido comparable a las empresas que operan en sectores de tecnologías avanzadas. Estos autores indican que la investigación sobre innovación se ha centrado en las empresas grandes, que cotizan en bolsa, ignorando otro tipo de empresas, como las de carácter familiar. En su estudio Craig y Moores utilizan una muestra longitudinal de empresas familiares, analizadas en dos momentos con un intervalo de 10 años de diferencia y encuentran relación entre la innovación y el ciclo de vida de la empresa, ya que las empresas familiares analizadas muestran niveles significativamente mayores de innovación en las primeras etapas de su desarrollo. Sin embargo, este impulso innovador no desaparece a lo largo del tiempo, ya que las empresas familiares consolidadas parecen conceder gran importancia a la gestión de la innovación. Estos resultados sugieren que la innovación sigue teniendo una importancia considerable para las empresas familiares, incluso para aquellas que operan en los sectores considerados más tradicionales.

Por su parte, Pittino y Visintin (2009) analizan la innovación en la pequeña y mediana empresa familiar mediante la aplicación del modelo de tipos de estrategia de Miles y Snow (1978). A partir de la consideración del comportamiento innovador en términos tanto de inputs (en referencia a las fuentes de conocimiento) como de outputs (innovación de producto, de proceso y en el modelo de negocio), obteniendo cuatro grupos de empresas que siguen estrategias de innovación diferentes:

- Defensoras, las que ponen un gran énfasis en la innovación de procesos, para reforzar una posición dominante en su sector de actividad basada en una gama de productos consolidados, con mayor peso de las relaciones externas (clientes, proveedores) frente a la generación interna de conocimiento como fuentes para la innovación. Los autores señalan

que dentro de esta tipología se encuentran las empresas familiares de segunda o tercera generación.

- **Prospectoras**, con orientación hacia la innovación de productos y la exploración de nuevas áreas de negocio, buscando complementar el conocimiento internamente desarrollado (tanto por directivos familiares como por empleados no familiares) con la búsqueda de conocimiento externo a través de socios tecnológicos o de redes de difusión de conocimiento. En este grupo parece encajar la empresa familiar en primera generación, aún no implicada en el proceso de sucesión, con un impulso innovador liderado por el emprendedor que puso en marcha la empresa.

- **Analíticas**, con un perfil intermedio en innovación de producto como de procesos, equilibradas entre la explotación del modelo de negocio actual y la exploración de formas de negocio futuras, buscando la adaptación del conocimiento nuevo a las necesidades del cliente; aquí se situarían las empresas familiares en segunda o tercera generación y con la propiedad no muy concentrada, con características similares a las prospectoras.

- **Reactivas**, sin una orientación clara hacia la innovación, posiblemente por falta de una orientación estratégica definida, que puede causar que los esfuerzos en innovación no tengan buenos resultados. Aquí se encuentran empresas familiares inmersas en una situación de cambio, o que están pasando por dificultades para integrar los intereses de los diferentes grupos de interés en una estrategia coherente.

El trabajo de Sciascia, Chirico y Mazzola (2010) muestra que la orientación emprendedora en la empresa familiar afecta de manera positiva a los resultados si el número de generaciones implicadas en la gestión de la empresa es uno o dos, y de forma negativa si hay más de tres generaciones en la dirección que coinciden en el tiempo, debido a la posible incidencia de conflictos intergeneracionales. También es destacable la aportación de Chirico y Nordqvist (2010) analizando el impacto de la cultura organizativa en la empresa familiar, como impulsor de la orientación emprendedora y

también como posible inercia cuando aparece en su vertiente más paternalista.

Como se ha expuesto en la revisión de la bibliografía, el proceso de innovación y cambio en la empresa familiar, que se construye sobre la base de los valores y el conocimiento que se transmite de generación en generación, puede verse dificultado en ocasiones por una serie de aspectos, que limitan o incluso impiden la implantación del cambio en la organización (Rumelt, 1995; Klein y Sorra, 1996). Rumelt (1995) desarrolla un modelo de cinco fuerzas explicando estas cuestiones que pueden obstaculizar la implantación de un proceso de cambio en la organización.

La interacción entre empresa y familia puede suponer un obstáculo para la capacidad de renovación y emprendimiento en la empresa familiar (Webb, Ketchen e Ireland, 2010). Esto puede deberse a, por una parte, cierta homogeneidad de pensamiento, la falta de debate y de aportación de ideas diferentes en el seno de la familia puede dificultar la aparición de nuevas propuestas. Por otra parte, un sentido profundo y arraigado de identidad familiar puede ser una fuente de inercias, si limita la renovación y la amplitud de perspectivas que permitan la adaptación de su actividad empresarial, acorde con las nuevas exigencias de la competencia.

El desarrollo e implantación de los procesos y actividades de innovación implica una serie de cambios en el seno de la organización, por tanto no es un proceso sencillo y plantea problemas específicos que conviene considerar para asegurar, en la medida de lo posible, que la organización alcance las ventajas derivadas de la adopción de la novedad a introducir. La decisión de adoptar una innovación no garantiza por sí misma una correcta implantación mediante su conversión en una rutina más de la organización (Lorenzo, 2003), existiendo una serie de obstáculos a la innovación que pueden retrasar, limitar e incluso impedir la implantación de los cambios necesarios en la organización.

En el apartado siguiente, se hará una breve exposición del modelo de las cinco fuerzas de

inercia de Rumelt (1995), que ofrece una explicación de los obstáculos que se puede encontrar una organización para iniciar e implantar el cambio. Este modelo se aplica a las características específicas de las empresas de propiedad familiar como una aproximación al estudio de las inercias que obstaculizan la innovación en la empresa familiar.

### 3. Aplicación del modelo de inercias de Rumelt a la empresa familiar

#### 3.1. El modelo de Rumelt

A pesar de las premisas de la teoría económica, que suponen la flexibilidad de las empresas, la racionalidad de la acción colectiva y la homogeneidad de las creencias entre las empresas de un mismo sector, las empresas no siempre reaccionan con prontitud a los cambios en el entorno (Lorenzo, 2003). Cambiar la estrategia, la estructura y los procedimientos organizativos es difícil, costoso, arriesgado y requiere el necesario tiempo para su implantación (Rumelt, 1995). Así, Klein y Sorra (1996) indican que la implantación de los cambios consiste, en última instancia, en cambiar la conducta de las personas, y que esto depende del ajuste con los valores de las personas y del clima de la implantación.

La falta de flexibilidad y de disposición al cambio se denomina inercia y se define como la persistencia firme de las formas y funciones actuales (Rumelt, 1995), que si son eficientes, dan lugar a inercia beneficiosa y en caso contrario, suponen un problema a resolver. Una evidencia clara de los efectos de la inercia en las organizaciones es la persistencia de formas y prácticas ineficaces. Nelson y Winter (1982) consideran que las habilidades y capacidades de las organizaciones se basan en sus rutinas para realizar tareas, por lo que la inercia sería el estado natural de la organización, puesto que las empresas sólo pueden hacer aquello para lo que han desarrollado rutinas, así pues, si no hay una rutina para realizar una tarea nueva, ésta no se puede ejecutar (Lorenzo, 2003).

El modelo propuesto por Rumelt (1995) considera cinco fuentes básicas de inercia: percepción distorsionada, falta de motivación, falta de respuesta creativa, barreras políticas y acciones desconexas. Estas cinco fuentes básicas o fricciones actúan de forma escalonada, de modo que cada una de ellas representa un nivel de inercia, cuya superación lleva al escalón siguiente.

La primera fuente de inercia se encuentra en la percepción. Si no se interpretan correctamente las señales emitidas dentro y fuera de la organización que indican la necesidad o la oportunidad de innovar, es evidente que no se pondrá en marcha tal innovación. Si se supera esta primera barrera de la percepción, puede ser que no se produzca el cambio por falta de motivación para el mismo. Es decir, que no se encuentren alicientes suficientes para la innovación (Lorenzo, 2003), que no se vean las ventajas que conllevaría el proceso de cambio.

Si existen razones suficientes para crear y desarrollar la innovación, la siguiente fuente de inercia puede encontrarse en su falta de respuesta creativa ocasionando que la dirección de la empresa no encuentre el camino adecuado a seguir. Esto es, se asume la necesidad de innovación y se considera que esta innovación tendrá más ventajas que inconvenientes, pero no se sabe cuál es la dirección adecuada a seguir para desarrollar el proceso. En el caso de superar los obstáculos anteriores, pudiera ser que no se emprenda un proceso de cambio debido a la existencia de barreras organizativas internas que lo condicionen, como pueden ser las diferencias y rivalidades existentes entre los distintos departamentos y unidades organizativas de la empresa. Por último, si se vence esta resistencia interna, la falta de coherencia en las acciones podría también poner en peligro el éxito del proyecto de innovación.

#### 3.2. Aplicación a la empresa familiar y proposiciones de investigación

La empresa familiar presenta unas características únicas por la influencia de la familia en la empresa y la interacción entre los

familiares a nivel individual y el negocio, lo que generará sus propios obstáculos o inercias a la innovación. Su identificación facilitará la mejora de la actitud innovadora de la empresa, por ello, a continuación se analizarán con mayor profundidad las cinco fricciones del modelo de Rumelt (1995) aplicadas al caso de la empresa familiar, para posteriormente formular una serie de proposiciones que servirán como base de un análisis más preciso de la influencia que tienen las fuentes de inercia en los procesos de innovación en la empresa familiar.

### 3.2.1 Percepción distorsionada

Un proceso de cambio se inicia a partir de la percepción de la necesidad del mismo. La percepción incorrecta de las señales que anticipan el cambio puede impedirlo, y esto puede suceder por tres razones: la miopía, la autosuficiencia y el pensamiento cuadrículado (Rumelt, 1995).

La miopía se refiere a la incapacidad de la empresa para ver el futuro con claridad. Una fuente de miopía es la rotación frecuente de directivos, que impide que se planteen objetivos a largo plazo por las escasas expectativas de ver sus frutos. También puede tener su origen en un énfasis excesivo en los objetivos a corto plazo que sirven como base para la evaluación de las personas. En la empresa familiar, la miopía puede tener su origen en la dualidad de roles familiares y directivos que desempeñan las personas, que puede afectar negativamente al reconocimiento y la percepción de oportunidades, generando ansiedad y confusión normativa que lleva a mezclar cuestiones familiares y empresariales (Tagiuri y Davis, 1996).

Los problemas en la percepción correcta también se pueden derivar del rechazo a toda información que sea contraria a lo que se espera o se desea, bien sea por autosuficiencia o por miedo. La autocomplacencia en los éxitos pasados puede impedir una correcta apreciación de las nuevas amenazas y oportunidades del entorno. Puede ocurrir que la empresa familiar no perciba las señales para el cambio porque existan problemas de comunicación u

obstáculos al intercambio de conocimiento dentro de la familia (Zahra, Neubaum y Larrañeta, 2006), de manera que al no disponer de la información completa no se aprecien esos mensajes de cambio. La visión de la empresa basada en el conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996) ha centrado su atención sobre la importancia de las fuentes de conocimiento en el éxito de la innovación (Bigliardi y Dormio, 2009).

Por otro lado, la empresa familiar presenta un complejo equilibrio entre empleados familiares y no familiares. En este contexto, aparece el nepotismo cuando el baremo o los criterios de cualquier índole, utilizados para valorar, promocionar y retribuir a los miembros de la familia propietaria, son diferentes a los aplicados a los empleados no familiares. El nepotismo se vincula con la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares, de manera que cuando éstos están vinculados a actividades de exploración previa a la implantación de innovaciones y están preocupados por la justicia procedimental y distributiva, es decir, por el modo en que se recompensarán los resultados de sus trabajos, la transmisión del conocimiento generado puede verse afectada (Webb et al., 2010). Además, aquellas organizaciones caracterizadas por el nepotismo se convierten en poco atractivas para nuevos profesionales externos, perdiéndose la posibilidad de aportar nuevas ideas y puntos de vista. Por otro lado, se complica la retención del talento existente ya que, al no percibir justicia en las decisiones, los trabajadores no familiares buscarán otras oportunidades fuera de la empresa. Finalmente, al elegir a familiares para cubrir vacantes de la organización se corre el riesgo de promocionar a puestos de responsabilidad a personas poco cualificadas, por el mero hecho de ser familiares (Kets de Vries, 2003).

Una tercera forma de percepción incorrecta o distorsionada se puede denominar pensamiento cuadrículado y se manifiesta de tres formas distintas: por la uniformidad de pensamiento impuesta por los grupos dentro de la organización; por los actos reflejos mentales provocados por los modelos de pensamiento

imperantes; y por la tendencia a la equiparación de una situación actual a una anterior, que lleva a repetir las actuaciones anteriores, aunque se trate de problemas distintos en contextos diferentes, que no admiten una solución única (Rumelt, 1995; Lorenzo, 2003).

En el caso de las empresas familiares, un aspecto que puede contribuir a la percepción distorsionada es el paternalismo, entendido como es la protección excesiva hacia las personas hasta el punto de interferir en sus decisiones y autonomía (Chirico y Nordqvist, 2010). Los propietarios tienden a proteger a los empleados familiares, mientras que les deniegan responsabilidades y la libertad para expresar sus ideas y tomar decisiones de manera autónoma promoviendo esta inercia familiar (Dyer, 1986). Generalmente, el paternalismo es más común en la primera generación (Schein, 1983) denominando Davis y Harveston (1988) “sombra generacional” a la persistencia de modelos de negocio previos a lo largo de la evolución de la empresa, causada por una influencia excesiva del fundador. El paternalismo se puede relacionar también con la homogeneidad de pensamiento (Webb et al., 2010) que ocurre cuando la influencia del fundador sobre el resto de los miembros de la familia propicia que todos tengan una disposición semejante ante los cambios del entorno y que perciban las mismas señales (Miller y Le Breton-Miller, 2006). Todo esto se vincula con una “endogamia” que puede estar afectada por la escasa formación y experiencia fuera del ámbito del negocio familiar del trabajador miembro de la familia, pues como señala Koellinger (2008) el bajo nivel formativo actuará como freno a la innovación.

Como se ha puesto de manifiesto, cabe esperar que una percepción distorsionada de las señales del cambio afecte negativamente a la capacidad innovadora de la empresa familiar, lo que podría ser objeto de análisis de forma más concreta en las siguientes proposiciones:

P.1.1. La dualidad de roles –familiares y empresariales- de los empleados familiares potencia la percepción distorsionada y, en consecuencia, restringe la capacidad de innovación de la empresa.

P.1.2. El nepotismo en la gestión de las empresas familiares afecta negativamente a su capacidad de innovación.

P.1.3. El paternalismo en las empresas familiares afecta negativamente a su capacidad de innovación.

### 3.2.2. Falta de motivación

Si la percepción de la necesidad o de la oportunidad del cambio es correcta, puede ser que no se emprenda el proceso por falta de motivación suficiente. Esto significa que no se aprecien claramente los beneficios concretos de poner en marcha el proceso. Las razones que explican esta fuente de inercia se refieren a los costes directos que conlleva el cambio (inversiones, cambio de proveedores, etc.), o a los costes de *canibalización*, que se refieren a que el éxito de un producto nuevo cause el declive o la desaparición del producto anterior.

Las empresas familiares se encuentran con los problemas de financiación derivados de su condición familiar, de su limitado acceso a los mercados de capitales por su deseo de continuar manteniendo el control de la empresa. Además puede otorgar prioridad financiera a la familia frente al negocio, lo que llevaría a rechazar inversiones relacionadas con la innovación. Por el contrario, la apertura del capital a fuentes de financiación ajena propicia estrategias más orientadas a la innovación, relacionadas con la capacidad de explorar y adquirir nuevos conocimientos y tecnologías. Cuando entran socios externos en el capital de la empresa familiar para proporcionar una estabilidad financiera a la empresa, ésta se orienta en mayor medida a estrategias de innovación pudiendo destinar recursos a este tipo de proyectos (Tylecote y Visintin, 2007; Pittino y Visintin, 2009).

Por otro lado, cuando la empresa se encuentra inmersa en procesos sucesorios la complejidad e incertidumbre le puede llevar a una actitud más reticente, disminuyendo la motivación de la dirección para llevar a cabo procesos de innovación. Con frecuencia, la falta

de un sucesor definido y las dudas sobre la continuidad de la empresa familiar llevan a adoptar actitudes conservadoras con respecto a la innovación. También cuando confluyen en puestos directivos simultáneamente miembros de dos generaciones diferentes, la influencia de la generación más veterana puede llevar a estrategias menos innovadoras (Ensley y Pearson, 2005), disminuyendo la motivación que puede aportar la generación más joven.

Distintos factores pueden ocasionar la falta de motivación para la innovación del liderazgo y se relacionan con el deseo de mantener la armonía dentro de la familia. Por un lado, emprender nuevas acciones puede que no compense la pérdida de tiempo destinado a la familia, la unidad y la calidad de las relaciones entre los familiares. De este modo la empresa familiar tiene una menor expectativa de beneficio financiero, prestándole mayor atención a variables socioemocionales (Gómez-Mejía et al., 2007), y encontrándose menos incentivada para llevar a cabo actividades de innovación o tomar decisiones emprendedoras (Meek, Pacheco y York, 2010).

Otra fuente de inercia relativa a la falta de motivación puede ser la dispersión de la propiedad en la empresa familiar. Cuando el capital se encuentra repartido entre numerosos familiares pueden aparecer los problemas clásicos de agencia (valores, objetivos y visión), dando origen a conflictos y perdiéndose la alineación de los intereses de directivos, familiares y accionistas. De este modo, la organización entra en un punto muerto estratégico mayor que en otras empresas que están más concentradas en lo que a propiedad se refiere (Schulze et al., 2001). Finalmente, el miedo a que los cambios afecten a otros familiares o a la reputación de la empresa puede servir como freno a las iniciativas innovadoras, propiciadas por la falta de motivación (Craig y Dibrell, 2006).

Por lo tanto, la falta de motivación para la innovación en la empresa familiar se podría contrastar a partir de las siguientes proposiciones:

P.2.1. La tendencia a la autofinanciación de la empresa familiar reduce su capacidad de innovación.

P.2.2. Las empresas inmersas en procesos sucesorios no emprenden proyectos de innovación.

P.2.3. El temor a que los cambios afecten al status de los miembros de la familia disminuye la motivación para llevar a cabo actividades de innovación.

P.2.4. El temor a que los cambios afecten a la reputación de la empresa familiar disminuirá la motivación para llevar a cabo actividades de innovación.

P.2.5. La dispersión de la propiedad afectará negativamente a la motivación para llevar a cabo actividades innovadoras.

### 3.2.3 Falta de respuesta creativa

Aunque la percepción sea precisa y exista motivación para la innovación, la implantación de ésta podría bloquearse por la falta de una orientación concreta. Es decir, se asume la necesidad de un cambio de rumbo en la organización, pero que no se sabe cuál es el camino adecuado a seguir.

Esta fuente de inercia se puede deber a tres factores principales: la velocidad y complejidad de los cambios en el entorno, que impiden un análisis sosegado de la realidad; la resignación, entendida como la tendencia a considerar que los problemas son naturales e inevitables, y no tienen solución; y una visión estratégica inadecuada, en referencia a la falta de compromiso claro de la dirección con la visión para poder ejercer un liderazgo efectivo (Rumelt, 1995; Lorenzo, 2003).

Una endogamia excesiva, junto con las carencias de formación y experiencia fuera del negocio familiar puede afectar negativamente a la orientación emprendedora en la empresa familiar (Koellinger 2008; Chirico y Norqvist, 2010), encontrándose la empresa sin capacidad creativa para responder a las demandas del entorno (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

Por otro lado, los conflictos, celos y rivalidades familiares pueden propiciar que los

miembros más veteranos de la organización disminuyan su transmisión de información a la siguiente generación (Lansberg, 1999; Zahra et al., 2009) y puede ocurrir también que algunos miembros de la familia no tengan interés en el negocio o no deseen adquirir nuevos conocimientos (Grote, 2003; Le Breton-Miller et al., 2004). Todo ello llevará a la ausencia de capacidad para emitir una respuesta creativa a los requerimientos de cambio recibidos del entorno.

Finalmente, esta falta de respuesta puede estar propiciada por una visión estratégica inadecuada, causada por obstáculos organizacionales, por la inexperiencia de la generación en el poder o por su escasa cualificación y conocimiento (Bigliardi y Dormio, 2009), lo que ocasiona un liderazgo inadecuado en la organización y puede ser una consecuencia de errores cometidos en la sucesión, bien por la elección equivocada del sucesor inadecuado o bien por cerrar en falso el proceso. Por último, podría aparecer nuevamente el exceso de personalismo, implantándose en la organización la idea de que si el fundador no encuentra el camino, no hay camino (Davis y Harveston, 1999; Webb et al., 2010).

A partir de lo anterior, la falta de respuesta creativa en la empresa familiar se podría contrastar a partir de las siguientes proposiciones:

P.3.1. La escasez de formación y experiencia fuera del negocio familiar influye negativamente en la capacidad innovadora de la empresa familiar.

P.3.2. La falta de comunicación en el entorno de la familia influye sobre la capacidad emprendedora.

P.3.3. La sombra generacional afecta negativamente a la capacidad de innovación en la empresa familiar.

### 3.2.4 Barreras políticas y organizativas

Las principales fuentes de desacuerdo entre las personas son las diferencias en intereses personales, en creencias y en valores

fundamentales, que están en la base de los tres tipos de barreras políticas: las políticas departamentales, en referencia a la oposición de los directivos al cambio porque implica lucha de poder, ganadores y perdedores; las creencias irreconciliables entre grupos, que pueden llevar a adoptar una solución de compromiso basada en un consenso artificial, que desvirtúa la innovación propuesta y los valores arraigados, a los que Rumelt (1995) describe como un equivalente del patriotismo a escala de la organización (Lorenzo, 2003).

De acuerdo con el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996), en la empresa familiar participan tres grupos de interesados, cada uno de ellos con su visión particular. Estos grupos están representados por la propiedad, la familia y la empresa. Las visiones de cada uno de estos grupos, que en principio son diferentes, pueden suponer un obstáculo para la innovación. Una primera consecuencia de estas diferencias en intereses entre los distintos grupos es que pueden actuar como barrera política a la hora de tomar decisiones. Además, el compromiso emocional de los familiares con la empresa puede propiciar la ausencia de objetividad en la comunicación entre los grupos, el resentimiento y hostilidad en las relaciones. De este modo, se pueden generar creencias irreconciliables entre los grupos que actuarían como freno de las iniciativas innovadoras.

Las barreras pueden aparecer también a partir de los conflictos entre trabajadores familiares y no familiares, derivados del nepotismo en la toma de decisiones (Webb et al., 2010) lo cual dificulta la implantación de los procesos de innovación en la empresa familiar y lleva a alcanzar soluciones de compromiso que desvirtúan la esencia del cambio que se quiere implantar.

Otro ejemplo de barreras políticas y organizativas en la empresa familiar son las derivadas de la indefinición estructural y el solapamiento de papeles familiares y empresariales, que son propias de las primeras etapas de la empresa familiar (Gersick, Davies, Hampton y Lansberg, 1997). Asimismo, no es infrecuente que persistan en la empresa familiar ideas que estuvieron vigentes en su momento,

aunque hayan quedado obsoletas o no se puedan aplicar en la actualidad, y que sin embargo se mantienen como valores arraigados. En ocasiones, los principales defensores de estos valores arraigados no son los familiares que trabajan en la empresa, sino empleados no familiares con una larga trayectoria en la empresa familiar, que mantienen una forma equivocada de fidelidad al fundador o a las generaciones anteriores, lo que supone una fuente de inercia. Este caso suele aparecer cuando una nueva generación toma el relevo al frente de la empresa, manteniendo el equipo que trabajaba bajo la dirección de la generación anterior.

De acuerdo con esto, los obstáculos derivados de las barreras políticas y organizativas en la empresa familiar se podrían sintetizar en las proposiciones siguientes:

P.4.1. Las interacciones entre los distintos grupos de interés de la empresa familiar afectan a su capacidad de innovación.

P.4.2. Los conflictos emocionales afectan negativamente a la capacidad de innovación de la empresa familiar.

P.4.3. La presencia de nepotismo aumenta las barreras políticas como obstáculo en los procesos de innovación.

### 3.2.5 Acciones desconexas

Una vez superadas todas las inercias descritas anteriormente, es posible que aún no se pueda poner en marcha el proceso de cambio. Los motivos principales que pueden bloquear el cambio son: la inacción del liderazgo, debido al temor de los directivos encargados de implantar el cambio de alterar el status quo existente dentro de la organización; las rutinas establecidas, la necesidad de abandonar prácticas establecidas para hacer cosas nuevas y desconocidas, que aporta una gran cantidad de inercia; los problemas de acción colectiva, esto es, la dificultad de movilizar en una dirección homogénea a toda una organización; y la carencia de las capacidades necesarias para afrontar el cambio con garantías de éxito (Rumelt, 1995; Lorenzo, 2003).

En la empresa familiar, el nepotismo puede estar presente en los procesos de contratación y promoción (Padgett y Morris, 2005). Con frecuencia, los nuevos proyectos se ralentizan e incluso se detienen para no alterar el status en la organización de miembros familiares que pueden tener la aspiración de promocionar en un nuevo proyecto, apartando del mismo a empleados no familiares con mayor capacitación, con el consiguiente perjuicio para la percepción de justicia por parte de estos últimos (Barnett y Kellermanns, 2006).

Otro aspecto que puede repercutir en la inacción del liderazgo es la generación en que se encuentre la empresa. Pittino y Visintin (2009) señalan que los fundadores tienen una mayor orientación a la innovación, adoptan una estrategia más prospectiva y analítica que las empresas en segunda generación y siguientes. Los fundadores tienen poder formal e informal para destinar los recursos a explorar ideas innovadoras (Zahra, 2005), mientras que las segundas generaciones y siguientes adoptan una estrategia menos emprendedora, pues tienen más interés en preservar la empresa y en maximizar sus beneficios que en las actividades innovadoras (Ellington et al., 1996; Eddleston, 2008), además de no detentar el poder en la forma absoluta del fundador. También, cuando la empresa se encuentra inmersa en procesos sucesorios, la complejidad e incertidumbre de esta etapa puede derivar en una actitud más conservadora, como consecuencia de la presencia en los puestos directivos de miembros de dos generaciones distintas. La influencia de la generación más veterana puede orientar hacia estrategias más conservadoras (Ensley y Pearson, 2005), por lo que la inacción del nuevo líder aún en fase de consolidación puede estar motivada por un proceso de sucesión inadecuado, en el que se haya cometido errores o que se haya cerrado en falso, propiciando un liderazgo sin las capacidades necesarias para implantar los procesos de innovación de manera adecuada.

En consecuencia, se podría analizar la incidencia de los problemas de acciones desconexas mediante las proposiciones siguientes:

P.5.1. Primar los intereses familiares por encima de los intereses empresariales afecta negativamente a la capacidad de innovación de la empresa familiar.

P.5.2. Las empresas familiares en segunda o posterior generación presentan mayores inercias derivadas de las acciones inconexas que las empresas de primera generación.

P.5.3. Los procesos de sucesión potencian la aparición de inercias por acciones desconexas.

#### 4. Discusión y conclusiones

La innovación en la empresa familiar es un aspecto escasamente estudiado, sobre el que quedan por responder numerosas preguntas. Entre los varios tópicos que aparecen al tratar sobre la empresa familiar, se le suele atribuir un carácter más conservador en comparación con la empresa no familiar, pero no se han aportado argumentos solventes que ratifiquen o desmientan esta idea. En este sentido, se precisa un mayor esfuerzo por parte de los académicos que trabajan sobre esta materia para comprender mejor los aspectos específicos de la innovación en la empresa familiar. Dentro de esta cuestión genérica, uno de los aspectos menos explorados es el relacionado con los inconvenientes que pueden encontrar las empresas a la hora de afrontar el proceso de innovación.

Con la intención de contribuir a cubrir esta laguna en los estudios sobre empresa familiar, en este artículo, partiendo de los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades, el enfoque del conocimiento y las capacidades dinámicas, se ha aplicado el modelo de las cinco fuerzas de Rumelt (1995) analizando la influencia de la familia en las cinco inercias que pueden frenar los procesos de innovación. A la vista del análisis realizado, este *familiness* negativo puede contribuir a la aparición inercias que dificulten la puesta en marcha de los procesos de innovación, tan necesarios para alcanzar una posición competitiva.

El nepotismo es el factor que está relacionado con mayor número de inercias que afectan a los procesos de innovación en las empresas familiares, ya que dificulta una

percepción clara de las señales del entorno; en segundo lugar, crea barreras políticas que dificultan el desarrollo de los procesos de innovación y además, propicia acciones inconexas por parte de los directivos de la empresa.

Craig y Moores (2006) exponen la relación entre generación, ciclo de vida de la empresa e innovación, mientras que Pittino y Visintin (2008) señalan que según la generación que estuviera al frente de la empresa se adopta una estrategia u otra frente a la innovación. En este sentido, el análisis efectuado mediante el modelo de Rumelt muestra que, en función de la generación que esté al frente de la organización, pueden aparecer inercias a partir de acciones inconexas. Estas inercias también se ponen de manifiesto en las empresas familiares que están inmersas en procesos sucesorios pues, en esos momentos, la empresa familiar se puede encontrar desmotivada para acometer nuevos procesos de innovación.

El modelo de Rumelt pone de manifiesto que algunos comportamientos concretos del fundador pueden contribuir a la aparición de estas fuerzas inerciales. Concretamente el paternalismo podría llevar a no percibir las señales de cambio que están en el ambiente; por otra parte, el personalismo del fundador procuraría mantener un único criterio de respuesta al cambio en la empresa, propiciando la falta de respuesta creativa por parte de los demás empleados familiares.

Otro factor a destacar es la dualidad empresa – familia, que propicia la aparición de obstáculos a la innovación ocasionando una percepción distorsionada de las señales de cambio. Esto se pone de manifiesto en la presencia de distintos grupos de interés, conforme al modelo de Tagiuri y Davis (1996), con distintos planteamientos e intenciones, que puede propiciar la aparición de barreras políticas que impidan la puesta en marcha de proyectos innovadores. Por otro lado, esta dualidad familia-empresa puede llevar a la búsqueda de armonía dentro de la familia ocasionando falta de respuesta creativa ante las señales de cambio. Este efecto también lo ocasiona la excesiva endogamia provocada por la escasa experiencia

fuera de la empresa o por la escasa formación de los empleados familiares.

También se ha de destacar el protagonismo de la transmisión de conocimiento en los procesos de innovación. Con frecuencia, esta transmisión puede verse afectada por celos, rivalidades o falta de entendimiento, de modo que se impida el flujo de conocimiento dentro de la empresa, afectando así a la percepción del entorno y disminuyendo la capacidad de respuesta creativa por parte de los empleados afectados. Estas rivalidades, junto a otros conflictos propios de las empresas familiares, pueden llevar a posiciones irreconciliables que finalmente se podrían traducir en poderosas barreras políticas a la innovación.

Finalmente, se ha de destacar el papel de la financiación y su vínculo con la innovación. En este sentido, los problemas de financiación propios de las empresas familiares, derivados de su deseo de preservar la propiedad en manos de la familia, limitando la entrada de capital externo, podrían derivar en falta de motivación para innovar. Igualmente, cuando la propiedad se encuentre muy dispersa, se podría apreciar esta falta de motivación para la innovación.

Una vez vistos los factores que, aplicando el modelo de Rumelt, generan inercias para la innovación en la empresa familiar, se podrían detectar las principales debilidades de la empresa familiar relacionadas con la innovación y causadas por el *familiness* negativo. Corrigiendo estos puntos débiles, la empresa familiar se encontrará más capacitada para llevar a cabo procesos de innovación, lo que finalmente redundará en alcanzar una posición competitiva sostenible en el mercado.

## 5. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Como consecuencia de este análisis, se han formulado una serie de proposiciones que podrían servir como punto de partida para un estudio más profundo sobre los obstáculos a la innovación en la empresa familiar. La intención de los autores es analizar estas hipótesis en un trabajo empírico con empresas familiares en Andalucía. Este trabajo empírico podría

empezar con un estudio de casos múltiple, con varias empresas familiares de diferentes generaciones y con distinto grado de desarrollo en cuanto a sus órganos de gobierno familiares y empresariales. Este análisis exploratorio permitiría mantener algunas de las proposiciones, al tiempo que posiblemente algunas otras fueran descartadas a partir del estudio de casos. Estas proposiciones serían sometidas a un análisis más amplio mediante técnicas de regresión múltiple en una segunda fase del trabajo empírico, a partir de una muestra de empresas familiares representativa.

La realización de un estudio de estas características permitirá conocer y comprender mejor la naturaleza de las inercias que encuentran las empresas familiares para innovar. La mejor comprensión de los obstáculos que dificultan los procesos de innovación facilitará asimismo la búsqueda de soluciones para evitar, o al menos reducir, el impacto negativo de estas inercias, lo que a su vez redundará en una mejor calidad del desarrollo e implantación de innovaciones en la empresa familiar.

Asimismo, sería interesante realizar un estudio comparativo de los efectos de estas inercias entre empresas familiares y no familiares, lo que ayudaría a concretar las diferencias que existen entre unas y otras y a calibrar los efectos del *familiness* negativo que se ha venido exponiendo. Quizá sea necesario completar estas líneas de investigación efectuando un estudio longitudinal que permita conocer como varían las inercias a lo largo del tiempo y los efectos de las actuaciones tendentes a reducir los factores de inercia por parte de la empresa familiar.

## Referencias

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

Anderson, A.R., Jack, S.L. y Dodd, S.D. (2005). The Role of Family Members in Entrepreneurial

Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18 (2), 135-154.

Aronoff, C.E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.

Autio, E y Mustakallio, M. (2003). Family firm internationalization: A model of family firm generational succession and internationalization strategic postures. Paper presented at the Theories of the Family Enterprise Conference, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Barnett, T. y Kellermanns, F. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J. B. y Griffin, R. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin.

Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista*. Prentice Hall.

Bigliardi, B. y Dormio, A.I. (2009). An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12(2), 223-242.

Cabrera-Suárez, M. K., De Saa-Pérez, P. y García, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.

Casado, F. y Rodríguez, M.A. (2009). *La RSE en la gran empresa familiar española*. Instituto de la Empresa Familiar.

Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.

Chrisman, J. J., Chua, J. y Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.

Chrisman, J. J., Chua, J. y Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.

Chua, J., Chrisman, J. J. y Steier, L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 331-338.

Craig J. B. y Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.

Craig, J.B. y Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19 (1), 1-10.

Davis, P. y Harveston, P. (1988). The influence of family on the family business succession process: a multigenerational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 31-53.

Debicki, B.J., Matherne, C.F. III, Kellermanns, F.W. y Chrisman, J.J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22 (2), 151-166

Drucker, P.F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63 (3), 67-72.

Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.

Dyer, W.G. (1986). *Cultural changes in family business*. John Bassey: San Francisco.

Eddleston, K. A. (2008). Commentary: The Prequel to Family Firm Culture and Stewardship: The Leadership Perspective of the Founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6). 1055-1061.

Ellington, E.P., Jones, R.T. y Deane, R. (1996). TQM adoption practices in family owned business. *Family Business Review*, 9. 5-14.

Ensley, M. D. y Pearson, A. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict,

Potency, and Consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.

Erickson, T., Sorheim, R. y Reitam, B. (2003). Family Angels vs. Other Informal Investors. *Family Business Review*, 3 (3), 163-171.

Gallo, M.A. (1995). *Empresa familiar. Texto y casos*. Editorial Praxis.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. y Lansberg S., I. (1997). *Life cycles of the family business*. Boston: Harvard University Press (Ed.).

Gómez-Mejía, L., Takacs, K., Núñez, M., Jacobson, K. y Moyano, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

Habbershon, T.G. y Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-15.

Habbershon, T.G., Williams, M.L. y McMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

Haynes, J., Walker, R., Rowe, B. y Hong, G. (1999). The intermingling of business and family finances in family owned businesses. *Family Business Review*, 12, 225-240.

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

Hoy, F. y Verser, T.G. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.

Kellermanns, F. (2005). Family Firm Resource Management: Commentary and Extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 313-319.

Kets de Vries, M. (2003). Doing an Alexander: Lessons on Leadership by a Master Conqueror. *European Management Journal*, 2003, 21(3), 370-375.

Klein, K.J. y Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1055-1080.

Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others?. *Small Business Economics*, 31 (1), 21-37.

Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Larrazá, M., Wiseman, R. M., Gómez-Mejía, L. R. y Welbourne, T. M. (2007). Disentangling compensation and employment risks using the behavioral agency model. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1001-1019.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. y Lloyd, S. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328.

Levering, R. y Moskowitz, M. (1993). *The 100 Best Companies to Work For in America*. (V ed.). New York: V Plume

Lorenzo Gómez, J.D. (2003). *El cambio estratégico en las organizaciones*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Meek, W.R., Pacheco, D.F. y York, J.G. (2010). The impact of social norms on entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25 (5), 496-509.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. McGraw-Hill, Nueva York.

- Miller, D. L y e Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, 22, 167-180.
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Núñez-Cacho, P. y Grande, F. A. (2012). Family businesses: How to measure their performance. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4612-4621.
- Padgett, M. Y. y Morris, K. A. (2005). Keeping it 'all in the family': Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 34-45.
- Pittino, D. y Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs. A test and extension of Miles and Snow's configurational model, *Journal of Enterprising Culture*, 17, 257-295.
- Rogoff, E.G., Kay, R. y Heck, Z. (2003) Editorial: Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 559-566.
- Rumelt, R.P. (1995). Inertia and transformation. En MONTGOMERY, C.A. (1995). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (pp 101-132). . Kluwer Academic Publishers
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press,.
- Sciascia, S., Chirico, F. y Mazzola, P. (2010). Entrepreneurial Orientation and Performance in Family-owned Firms: The Role of Family Management. *6<sup>th</sup> EIASM Workshop on Family Firms Management Research*, Barcelona, June 6-8.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(13): 13-28.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. y Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P. Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997). Strategic management of family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Sirmon, D. y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18, 597-618.
- Steier, L. (2007). New venture creation and organization: A familial sub-narrative. *Journal of Business Research*, 60, 1099-1107.
- Steier, L. (2009). Where Do New Firms Come From? Households, Family Capital, Ethnicity, and the Welfare Mix. *Family Business Review*, 22 (3), 273-278.
- Steier, L. P. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.
- Tàpies, J. (2009): *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven*. Fundación Jesús Serra.
- Tagiuri, R. y Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of Family Business. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., y Down, J. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of

"Familianness" in Family Business Success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.

Tylecote, A. y Visintin, F. (2007). A New Taxonomy of National Systems of Corporate Governance. En L.Mjøset, T.Clausen (eds.) *Capitalisms Compared*, Amsterdam: Elsevier JAI.

Van De Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R. y Venkataraman, S. (2001). *El viaje de la innovación. El desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. Oxford University Press México.

Varis, M. y Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13 (2), 128-154.

Veciana, J.M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 11-36.

Webb, J., Ketchen, D., y Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67-77.

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

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18 (1), 23-40.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., y Salvato, C. A. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 363-381.

Zahra, S., Neubaum, D. y Larrañeta, B. (2007). Knowledge Conversion Capability and the Performance of Corporate and University Spin-offs.. *Industrial and Corporate Change*. 16, 569-609.

Zahra, S.A., Gedajlovic, E. Neubaum, D. y Schulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*. 24 (5), 519-532.

## La separación de socios en la Empresa Familiar y el reparto de dividendos

### Partners' separation in Family Business and the distribution of dividends

Alfonso A. Rojo Ramirez<sup>a</sup> · Rosario Cañabate Pozo<sup>b</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de Almería, 04120 (Spain)*

<sup>b</sup>*Departamento de Derecho Privado (Derecho Mercantil). Universidad de Almería, 04120 (Spain)*

---

#### DATOS ARTÍCULO

*Historial:*

Recibido 13-06-2012

Aceptado 16-11-2012

*Palabras clave:*

Derecho de separación

Dividendo social

Empresa Familiar

Reparto beneficios

*Códigos JEL:*

K22, k36, M48, P12

---

#### RESUMEN

La existencia de un tejido empresarial soportado en micro, pequeñas y medianas empresas, gran parte de ellas con forma societaria y de carácter familiar, plantea el problema de la libre entrada y salida de los socios de la empresa y, por tanto, del ejercicio del derecho individual del socio a pertenecer a la sociedad, particularmente cuando ésta procede del simple hecho de herencia. Este problema es bien conocido y polémico en el derecho societario.

Este trabajo analiza el artículo 348 bis de la Ley 25/2011, de 1 de agosto, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital\* en el contexto de las sociedades familiares y relacionado con el derecho de separación del socio cuando no se distribuyen dividendos. También efectúa sugerencias de mejora e interpretaciones del mismo que son necesarias para una mejor gestión de la empresa.

---

#### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received 13-06-2012

Accepted 16-11-2012

*Keywords:*

Right of separation

Dividends payment

Family business

Distribution of benefits

*JEL codes:*

K22, k36, M48, P12

---

#### ABSTRACT

The existence of a economic structure based on micro, small and medium enterprises, many of them with a corporate and family nature, poses the problem of free entry and exit of venture partners and therefore the exercise of partner's individual right of belonging to society, particularly when it is derived by the simple fact of inheritance. This problem is well known and controversial in corporate law.

This paper analyses the article 348 bis of Law 25/2011, of August 1, partial reform of the Capital Companies Act\* in the context of family companies and in connection with the individual right of separation of the company in the absence of distribution of dividends. We also make suggestions for improvement and interpretations thereof that are necessary for better management of the company.

---

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

*Correos electrónicos: cefual@ual.es, rcpozo@ual.es*

\* **Nota aclaratoria:** Con posterioridad a la entrega del presente trabajo, se ha suspendido hasta 31 de diciembre de 2014, la aplicación de lo dispuesto en el artículo 348 bis LSC. Así lo regula la Ley 1/2012, de 22 de junio, de simplificación de las obligaciones de información y documentación de fusiones y escisiones de sociedades de capital (BOE núm. 150, de 23 de junio de 2012), que lo adiciona en una nueva Disposición Transitoria a la LSC.

## 1. Introducción

Recientemente fue aprobada la Ley 25/2011, de 1 de agosto, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas. Ciertamente se aprobó con un cambio de último momento asociado a una enmienda acordada por los partidos mayoritarios y que dio lugar al artículo 348 bis de la LSC, que regula el derecho de separación del socio minoritario cuando la sociedad en la que participa no reparta beneficios.

Este artículo ha introducido, o mejor, está introduciendo cierta polémica en ámbitos empresariales, o asociados a ellos, aunque difícilmente se puede decir nada respecto de su verdadero impacto, debido a la poca experiencia de que se dispone, y ello por haber entrado en vigor el 2 de octubre de 2011, hace apenas cinco meses en el momento de escribir este trabajo (Disposición Final 6ª de la Ley 25/2011). Se tendrá que esperar, por tanto, a la celebración de las correspondientes Juntas Generales de las sociedades capitalistas que están teniendo lugar ahora para conocer el verdadero alcance de la reforma acaecida, que consagra el derecho de separación en caso de falta de distribución de dividendos.

La reforma de la LSC aborda diferentes aspectos que, de acuerdo con su introducción, están encaminadas a favorecer la modernización del derecho de las sociedades de capital y acabar con cierta discriminación entre las sociedades anónimas y las limitadas, así como a reducir el coste de organización y funcionamiento de todas ellas. Asimismo pretende la trasposición a la legislación interna de la Directiva 2007/36/CE del Parlamento Europeo y el Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.

Dicha reforma tuvo lugar por acuerdo de los partidos mayoritarios, cuyos representantes consideraron, entre otras cuestiones, la conveniencia de proteger los intereses de los accionistas minoritarios que ven mermadas sus

posibilidades ante la prepotencia de los accionistas mayoritarios sin que, por un lado, puedan enajenar sus participaciones y, al mismo tiempo, no obtengan remuneración alguna de la inversión que tienen en la empresa.

Con esta idea se introdujo, dentro del artículo 1 de la Ley que comentamos, el Artº 348.bis del texto refundido de la LSC (TRLSC) cuyo contenido reproducimos a continuación:

«Artículo 348 bis. *Derecho de separación en caso de falta de distribución de dividendos.*

1. *A partir del quinto ejercicio a contar desde la inscripción en el Registro Mercantil de la sociedad, el socio que hubiera votado a favor de la distribución de los beneficios sociales tendrá derecho de separación en el caso de que la junta general no acordara la distribución como dividendo de, al menos, un tercio de los beneficios propios de la explotación del objeto social obtenidos durante el ejercicio anterior, que sean legalmente repartibles.*

2. *El plazo para el ejercicio del derecho de separación será de un mes a contar desde la fecha en que se hubiera celebrado la junta general ordinaria de socios.*

3. *Lo dispuesto en este artículo no será de aplicación a las sociedades cotizadas.»*

Este artículo viene a ampliar las causas legales de separación contenidas en el artículo 346 de la LSC, a saber: sustitución o modificación sustancial del objeto social (modificado, también, por la Ley 25/2011, artículo 1, diecisiete, ya que tradicionalmente el derecho de separación sólo incluía a la sustitución del objeto social, por lo que la ampliación del objeto social en los estatutos de la sociedad impedía, en muchos casos, el ejercicio del derecho de separación), prórroga de la sociedad, reactivación de la sociedad, creación, modificación o extinción anticipada de la obligación de realizar prestaciones accesorias, salvo disposición contraria de los estatutos. Además, para las SRL dicho derecho se contempla para los socios que no han votado a favor del acuerdo de modificación del régimen de transmisión de las participaciones sociales. Asimismo, se admite el derecho de separación en los supuestos de transformación de sociedad

y de traslado de domicilio al extranjero (no dentro del ámbito nacional). Finalmente, junto a dichas causas legales de separación habría que referir las correspondientes estatutarias conforme a lo dispuesto en el artº 347 de la LSC.

El objetivo de este artículo es tratar de analizar y enmarcar el impacto del artículo 348 bis de la LSC para aportar una mayor comprensión del mismo en el ámbito de la empresa familiar. Para ello, y tras este apartado que describe el artículo la siguiente sección analiza la reforma legal y, en particular, el ejercicio del derecho de separación en ella incluido. El apartado tres se centra en los aspectos económico-contables de la reforma, haciendo hincapié en la formación de resultado y la alternativa reparto de dividendo o pago por separación al accionista. El apartado cuatro muestra la problemática vista desde la perspectiva particular de las empresas familiares (EFs). Por último, el apartado quinto muestra las principales conclusiones para dejar paso a las fuentes bibliográficas utilizadas.

## 2. Aspectos jurídicos de la reforma ante el reparto de dividendos.

Desde una perspectiva jurídica la introducción *ex novo* del artº 348 bis de la LSC plantea diversos interrogantes asociados a la propia redacción y rigidez del precepto, que la jurisprudencia tendrá que depurar en su momento. Partiendo de la importancia del derecho al beneficio del socio, y más aún del socio minoritario, por el posible abuso de socios mayoritarios que acuerdan en Junta General el no reparto de beneficios de forma reiterada, cabe la posibilidad de que se puedan producir importantes distorsiones en el funcionamiento de las sociedades y, en concreto cómo se ha anticipado, en empresas o sociedades familiares.

La cuestión es cómo se puede buscar un equilibrio entre el derecho del socio a participar en las ganancias de la sociedad y el propio derecho de la sociedad para decidir sobre el destino de las mismas sin que ello afecte al funcionamiento de las sociedades en general y, en particular, de las sociedades familiares,

muchas de ellas, como también se ha dicho, SRL.

De entrada se tienen que conjugar dos derechos del socio en las sociedades de capital: el derecho al dividendo y el derecho de separación, los cuáles sólo podrán ejercitarse en los términos legales configurados y, en su caso, estatutarios establecidos.

El derecho a participar en el reparto de las ganancias sociales es un derecho abstracto que se concibe como un derecho mínimo del socio, conforme al artº 93 de la LSC, que se ejercita conforme a la normativa legal y salvo los casos en ella previstos. Su pago requiere el preceptivo acuerdo de la Junta General a partir de la existencia de beneficios sociales repartibles de acuerdo con el artº 273 del mismo texto legal, momento a partir del cual el derecho abstracto del socio se convierte en un derecho protegido (Campuzano, 2011).

El acuerdo de la JGA tendrá que valorar su oportunidad en atención a la situación concreta de la sociedad (por ejemplo, necesidades de capitalización, expansión, liquidez, etc.) y el interés social, que incluye la distribución anual de beneficios como interés común de todos los socios (Sánchez y Sánchez-Calero Guilarte, 2011). Es en este punto donde la doctrina mercantil no se pone de acuerdo (Iraculis, 2011) siendo mayoritaria la posición que niega este derecho frente al de la sociedad.

El derecho de separación del socio se configura en la legislación societaria como un derecho subjetivo del socio, en el sentido de que su ejercicio depende de su propia voluntad – frente a la exclusión del socio- y que se manifiesta una vez cumplidas las causas legales o estatutarias debidamente configuradas. Dicho derecho de separación, pese a la actual configuración legal en la LSC, es más amplio para la SRL que para la SA, por ser más restringida en aquellas la transmisión de la posición de socio. Es por ello, que existiendo modificaciones o variaciones respecto de la configuración de su posición como socio, el legislador le concede tal derecho, que sólo podrá ejercitarse dentro de los límites legales o estatutarios correspondientes.

La doctrina admite que el derecho de separación también tiene cabida por la ausencia de reparto de beneficios sociales de forma injustificada<sup>1</sup>, por lo que el reconocimiento legal consagrado ahora en el artº 348 bis de la LSC, ya lo estaba doctrinalmente, lo que hace pensar que hubiera bastado una cláusula general que reconociese dicho derecho (Alfaro, 2011). Luceño (2011) resalta las sentencias de la Audiencia Provincial de Barcelona de 21 de enero de 2011 y de la Audiencia Provincial de Baleares de 20 de enero de 2010 y, recientemente, en el mismo sentido puede referirse, la sentencia del Tribunal Supremo de 7 de diciembre de 2011, que declara la nulidad del acuerdo social de no repartir dividendos, adoptado por la mayoría con abuso de derecho (artº 7 Cc), si bien es cierto que, con carácter general, la declaración de nulidad no implica la obligación de repartir el dividendo, sino simplemente determina si es contrario a ley (artº 204 LSC) y, por tanto, sin entrar a evaluar la libertad de la JGA para decidir el destino de sus beneficios: reparto, reservas, atesoramiento..., sin declarar abusivo el atesoramiento<sup>2</sup>.

El ejercicio del derecho de separación implicará el reembolso al socio discrepante del valor razonable (FV) de su participación en la sociedad, lo que conllevará:

- a) la correspondiente reducción del capital o,
- b) la adquisición de la participación correspondiente por la propia sociedad (no así por los socios o por terceros).

El FV se determinará de forma dineraria ya que el pago en especie sólo será posible por acuerdo unánime en aplicación analógica del

artº 393. 1 de la LSC (Silván y Pérez, 2012) y los administradores han de proceder a otorgar la correspondiente escritura, de reducción o de adquisición.

El artículo que comentamos, aún estando de acuerdo con su finalidad última, más todavía en el caso de sociedades familiares en donde dicho carácter familiar puede disuadir la transmisión de la posición de socio y verse abocado a permanecer en una sociedad en la que no se obtiene rentabilidad de su inversión –e incluso, en algunos supuestos, no puede participar en la gestión de la sociedad- plantea algunos inconvenientes que tienen que ver, sobre todo, con los términos conforme a los cuales los socios pueden ejercitar tal derecho.

Varias son las cuestiones a considerar.

1) Un tema controvertido es el del *plazo y momento para poder ejercitar el derecho de separación* –quinto ejercicio a contar desde la inscripción en Registro Mercantil- en el supuesto de que, primero, se hubiera votado a favor de la distribución de beneficios y de que, segundo, no se hubiera acordado el reparto de, al menos, un tercio de los beneficios propios de la explotación del objeto social que sean repartibles.

En efecto, la redacción del artículo plantea algunas cuestiones. Por un lado, plantea el problema de determinar cual sería el primer momento para el ejercicio del derecho de separación: es decir, el sexto ejercicio en relación a las cuentas del ejercicio anterior o durante el quinto ejercicio en relación a las cuentas que se van a aprobar o bien las del cuarto ejercicio que se aprueban en el quinto. Además no queda dicho si se computan ejercicios completos o también computan los meses cuando la constitución ha tenido lugar durante el ejercicio. Al respecto, tal vez, lo más adecuado sea entender que el ejercicio del derecho de separación podrá ejercerse por primera vez en relación a las cuentas del quinto ejercicio que se van a aprobar y, asimismo, que lo relevante es la aprobación de los respectivos ejercicios (primero al quinto) con independencia de su duración. Pero es cierto, por otra parte, que la expresión utilizada por el legislador

<sup>1</sup> De hecho ha sido bastante habitual la inclusión de pactos parasociales en este sentido en el caso de empresas familiares, cuando estos acuerdos no estaban recogidos en los Estatutos sociales.

<sup>2</sup> Silván y Pérez, 2012, aluden, en tal sentido, a las SSAAPP de Zaragoza, de 13 de julio de 2005 o de Alicante de 15 de julio de 2010, entre otras. Asimismo, lo reconoce la SAP de Madrid de 24 de septiembre de 2009, que establece que “*el juez no es un órgano fiscalizador del desacierto económico de las decisiones empresariales ni un órgano dictaminador de lo que en cada momento haya de resultar conveniente para la sociedad*”

plantea dicha duda interpretativa que la jurisprudencia deberá depurar, por lo que también, se podría entender que, el ejercicio del derecho de separación podrá ejercerse por primera vez en relación a las cuentas del cuarto ejercicio, ya que se refiere a beneficios del ejercicio anterior sin que se descarten otra interpretación posible de las aludidas, ya que lo relevante es, además, el momento de inscripción en el registro mercantil (Silván y Pérez, 2012).

2) Mayor problema se plantea en posibles *actuaciones de la Junta*. Uno primero tiene que ver con aquellas sociedades que no convocan a la respectiva Junta General para la aprobación de sus cuentas, teniendo en cuenta que los administradores estarán obligados a convocarlas cuando lo solicite uno o varios socios que sean titulares de al menos del 5% del capital social y expresen en la solicitud los asuntos a tratar (artº 168 de la LSC), quedando abierta la vía, en su caso, de la convocatoria judicial dentro de los límites marcados por el artículo 169 de la LSC. Otro supuesto que podría plantearse, es el relativo a la existencia de convocatoria de la Junta General pero con ausencia en el orden del día al reparto de beneficios (por ejemplo, sólo se incluye aplicación de resultados, arts. 164, 273 y 275 de la LSC), que conecta, por otra parte, con la exigencia del legislador de requerir que se vote a favor de la distribución de dividendos. Ello requiere, como se ha anticipado, que el reparto de la distribución de beneficios venga incluida como un punto en el orden del día de la convocatoria ordinaria de la correspondiente Junta General sin que, en principio conforme al tenor literal del artº 348 bis de la LSC, quepa la posibilidad de abstención para poder, en su caso, ejercitar el derecho de separación, lo que impediría, igualmente, su ausencia o falta de asistencia a la Junta (fuera de los supuestos de representación y, en su caso, sentido de voto dado). Aquí tendría cabida, también, la opción del complemento de convocatoria, que está previsto sólo para la SA (artº 172 de la LSC). Finalmente, otra duda que se plantea es la relativa a la privación del derecho al voto al socio que, lógicamente, evitaría el cumplimiento de uno de los presupuestos determinantes del ejercicio del separación; la opción, que a tales efectos se nos ocurre como posible, sería la

impugnación del correspondiente acuerdo social contrario al reparto de beneficios y, en su caso, posterior ejercicio del derecho de separación (teniendo en cuenta que el plazo para el ejercicio del derecho de separación será de un mes a contar desde la fecha de celebración de la Junta General, art. 348 bis, 2 de la LSC). También podría plantearse la cuestión relativa a la posible revocación del acuerdo de no repartir dividendos respecto de la cual, entendemos que, habiendo sido comunicado a la sociedad el ejercicio del derecho de separación (o, en su caso, impugnando el acuerdo social) ya no tendría eficacia la revocación del acuerdo anterior, tal y como lo viene reconociendo la jurisprudencia. Como puede observarse, son muchas y de diferente índole las dudas que plantea el nuevo artº 348 bis de la LSC y sin que se pretendan acotar todas ellas si que se pueden resaltar algunas de las más significativas, con las que seguimos a continuación.

3) Otra cuestión relevante es la relativa a la *determinación del montante de beneficios propios a repartir* (un tercio). Al margen de la arbitrariedad en que se puede incurrir al fijar en la ley el porcentaje, surge la duda sobre lo que debe entenderse por "*beneficios propios de la explotación del objeto social*". Se trata éste de un concepto ajeno a la normativa societaria que no parece coincidir con ningún concepto contable o fiscal. La doctrina por el momento parece coincidir en que el legislador está pretendiendo que no se computen las plusvalías generadas por el desarrollo de la actividad propia del objeto social en ese reparto del tercio de los beneficios obtenidos durante el ejercicio anterior (Alfaro, 2011). Las sociedades, en todo caso y por lo dicho, deberían revisar sus estatutos sociales en relación con el objeto social.

Finalmente, se regula que la base para el cálculo de los beneficios se hará a partir de los que sean legalmente repartibles, es decir, una vez atendidas las reservas legales y en su caso estatutarias así como las compensaciones de pérdidas de ejercicios anteriores.

4) El precepto, por otra parte, no presupone la tenencia de una determinada participación en el capital social para ejercer el derecho de

separación por el no reparto del dividendo. Lo que no queda claro es si la demanda del mismo conlleva obligatoriamente el reparto para todos los accionistas o partícipes. La buena lógica sugiere que en el momento que haya un solo socio que exija el pago de dicho dividendo, éste será asimismo, repartible entre todos los socios de la sociedad y que de no obtenerlo podrá abrir para todos los socios que votaron a favor del reparto no conseguido el derecho de separación; ello con las consecuencias que se derivan respecto de la posibilidad en la que se encuentre la sociedad para poder hacer frente al reembolso de la participación del socio.

Esto significa que la existencia de una posible exigencia mínima de un socio (digamos el poseedor de un 1% de los títulos de la empresa) frente al resto de los socios (poseedores del 99% restante) implicará o bien el reparto de un dividendo para todos los partícipes o el derecho de separación del minoritario. Este problema puede no ser grave en casos como el planteado (un 1% el patrimonio a reembolsar), pero puede ser más relevante cuando el socio que lo demanda sea poseedor de porcentajes superiores (por ejemplo, 20%), ya que ello puede suponer una descapitalización de la empresa. Este problema se acrecienta en sociedades familiares, que generalmente tienden a autofinanciarse vía retención de beneficios lo que reduciría el propio crecimiento y expansión de la empresa familiar. Y más allá de ello, en empresas que han recurrido a la financiación de entidades financieras se suelen incluir cláusulas contractuales en virtud de las cuales se prohíbe el reparto de beneficios (en tales supuestos, se iría en contra de los propios actos si se hubiera acordado el no reparto de beneficios con ocasión de la existencia de un contrato de financiación y al mismo tiempo se votara a favor del acuerdo de reparto de beneficios).

5) La redacción del artículo no ha considerado que el socio tenga que tener un determinado plazo de carencia o de pertenencia a la sociedad, así como que en ejercicios anteriores su votación se realizara en un determinado sentido favorable o no al reparto de beneficios. Efectivamente, un potencial

comprador puede entrar en la empresa sólo por la apetencia del dividendo poniendo en peligro una determinada política de crecimiento o de autofinanciación.

El análisis de todas las cuestiones previas parece sugerir que, desde el ámbito jurídico, se produce un giro en la normativa con un posible abuso de la minoría hacia la mayoría a partir del quinto ejercicio desde la inscripción en el Registro Mercantil, y ello porque el precepto parece poseer carácter imperativo, es decir, que quedaría impedida su derogación vía estatutaria<sup>3</sup>, así como cualquier modificación que supusiera una disminución de los derechos que concede el legislador al socio minoritario (por ejemplo un reparto inferior al tercio reconocido legalmente, o un aumento del momento temporal al sexto o séptimo ejercicio desde la inscripción en el Registro Mercantil para poder ejercitar el derecho de separación), salvo que sea para mejorar los mínimos establecidos.

Así pues, a pesar de considerar positiva la regulación legal del derecho de separación de socio en caso de falta de distribución de beneficios por ser uno de los conflictos tradicionales existentes en sociedades de capital, no se puede compartir plenamente la forma como se ha regulado el ejercicio de ese derecho, que pudiera dar lugar al uso de técnicas jurídicas amparadas en la normativa legal que directamente pudieran enervar su aplicación - elevación de las reservas vía estatutaria, pactos parasociales, concentración de beneficios en filiales, existencias de pérdidas contables legales, estrategias contables orientadas a escamotear el ejercicio del derecho que comentamos, etc.. El legislador debería repensar nuevamente los presupuestos determinantes del

<sup>3</sup> Existen, no obstante, opiniones doctrinales que sostienen el carácter dispositivo de la norma y admiten su derogación vía estatutaria (con el acuerdo unánime de los socios, que es lo requerido por el legislador para incluir nuevas causas de separación o de exclusión de socios, arts<sup>o</sup> 347, 2 y 351 LSC). De esa forma, podría establecerse un porcentaje inferior al tercio exigido a repartir o la supresión del derecho de separación en supuestos de iliquidez de la sociedad, etc., (Alfaro, 2011).

derecho de separación en caso de falta de distribución de dividendos, so pena del aumento de los procedimientos judiciales, que de hecho se pretenden evitar, para la obtención del derecho al dividendo.

### 3. Aspectos económico-contables del reparto de dividendos en la reforma.

Habiéndose ampliado por causa del Artº 348 bis de la LSC, conforme a lo señalado en los apartados precedentes, las causas legales de separación del socio o partícipe, cuando no obtenga su ansiada participación en los beneficios (se exige votar a favor de dicha distribución), son dos los ámbitos fundamentales que nos interesa resaltar del mismo, de cara a los posteriores desarrollos que haremos en el este trabajo:

A) Del derecho a percibir un dividendo cuando se vota a favor de tal reparto en JG, en donde destacan tres aspectos:

1. Se establece la obligatoriedad de repartir *“al menos, un tercio de los beneficios propios de la explotación”* correspondientes al ejercicio anterior.

2. La necesidad de repartir se produce cuando exista uno o más socios (minoritario/s o no) que haya/n votado en la Junta General expresando su deseo de que se efectúe tal reparto sobre el resultado del ejercicio anterior (*...el socio que hubiera votado a favor de la distribución de los beneficios sociales...*), lo que obliga a fijar a magnitud del resultado a repartir

3. Para poder ejercer este derecho, la sociedad debe tener, al menos cinco años de vida, (*.. A partir del quinto ejercicio a contar desde la inscripción en el Registro Mercantil de la sociedad, ...*)

B) Del derecho a separarse de la sociedad mediante retribución de su participación en caso de que no se perciba el dividendo que se reclama, en donde destacan cuatro aspectos:

1. La sociedad que no reparte el beneficio está obligada a retribuir al socio que exigió que el dividendo se pagara.

2. La obligación se ha de realizar de forma rápida, hasta el punto de que el pago ha de efectuarse (Artº 356.1) en dos meses a contar

desde el momento en que se entregue el informe de valoración por parte del auditor. Hay que hacer notar que el auditor encargado de la valoración (que ha de ser persona distinta del auditor de la empresa) dispone de dos meses para emitir informe (Artº 354.2): *«En el plazo máximo de dos meses a contar desde su nombramiento, el auditor emitirá su informe, que notificará inmediatamente por conducto notarial a la sociedad y a los socios afectados, acompañando copia, y depositará otra en el Registro Mercantil.»*. En consecuencia la retribución tendrá lugar en un plazo máximo de cuatro meses.

3. La necesidad de que la dirección de la sociedad se ponga de acuerdo con el socio o socios separado/s sobre el valor de las participaciones o acciones que posee/n. (Artº 353 del RTLSC, que distingue entre sociedades cotizadas y no cotizadas)

4. La importancia de que la empresa esté en condiciones de poder hacer frente al reembolso que se exige, esto es, que disponga de la liquidez suficiente para ello.

Hay que señalar, adicionalmente, que esta norma es sólo aplicable a las sociedades anónimas (que no coticen) a las de responsabilidad limitada y a las comanditarias por acciones; en definitiva, a sociedades capitalistas (no cotizadas), y en concreto, y en nuestro caso, a sociedades familiares, muchas de ellas con forma de SRL.

#### 3. 1. La formación de resultado para repartir dividendos.

Una de las cuestiones importantes desde el ámbito contable y jurídico es la base de reparto y la posibilidad o no de repartir dividendos. En este sentido hay dos cuestiones que deben ser abordadas:

1) La magnitud que debe ser tomada en consideración para computar el tercio que señala el artículo

2) La magnitud sobre la que se basa el reparto del beneficio, que como veremos no es la misma que la precedente.

**Tabla 1**

Cuenta de resultados del PGC.

Partidas	Nota de memoria	(Debe / Haber) 200X 200X-1
A) OPERACIONES CONTINUADAS		
1. Importe neto de la cifra de negocios		
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		
4. Aprovisionamientos		
5. Otros ingresos de explotación		
6. Gastos de personal		
7. Otros gastos de explotación		
8. Amortización del inmovilizado		
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		
10. Excesos de provisiones		
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio		
13. Otros resultados		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11) (RNE)		
14. Ingresos financieros		
15. Gastos financieros (GF)		
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		
17. Diferencias de cambio		
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero		
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16) (RAF)		
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2) (RAI)		
20. Impuesto sobre beneficios (TAX)		
A.4) RTDO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPER. CONTINUADAS (A.3 + 17) (RPOC)		
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS (RPOI)		
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos		
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 18) (RE)		

Fuente: PGC y autores.

En relación con la primera cuestión, el artículo que comentamos habla de “*los beneficios propios de la explotación<sup>4</sup> del objeto social*”.

En los modelos del Plan General de Contabilidad actual (PGC) (Tabla 1) no existe el término expresado en la norma, por lo que se

hace necesario conocer cuál es la intención del legislador a este respecto.

Una opción es considerar que se refiere al Resultado de la explotación (Magnitud A-1) de la tabla 1. Sin duda por su nombre es el que parece más apropiado: recoge el ‘*beneficio propio de la explotación*’ y además sabemos que éste es el que se refiere al objeto de la actividad. Sin duda esta opción es la ‘*opción fuerte*’ (OF), ya que avoca a la sociedad al reparto de una cuantía considerable de sus beneficios y, por tanto, a desembolsos monetarios relevantes.

Por ejemplo, siguiendo el modelo del PGC mostrado en la tabla 1, una sociedad que tenga un RNE positivo (B<sup>o</sup>) de 100.000 € y un RAF negativo (P<sup>a</sup>) de 20.000 €, tendrá la siguiente

<sup>4</sup> Este término se introduce en la LSC en el Artº 128.1 relativo a la liquidación del usufructo de participaciones donde se señala que “*Finalizado el usufructo, el usufructuario podrá exigir del nudo propietario el incremento de valor experimentado por las participaciones o acciones usufructuadas que corresponda a los beneficios propios de la explotación de la sociedad integrados durante el usufructo en las reservas expresas que figuren en el balance de la sociedad, cualquiera que se la naturaleza o denominación de las mismas*”

situación (para un tipo impositivo nominal del 30%).

**Tabla 2**

Resultados de la empresa (Ejemplo 1)

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (RNE)	100.000 €
RESULTADO FINANCIERO (RAO)	-20.000 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (RAI)	80.000 €
Impuesto sobre beneficios (TAX)(30%)	-24.000 €
RESULTADO OPERACIONES CONTINUADAS (RPOC)	56.000 €

De acuerdo con la literalidad del artículo la cuantía a retribuir por dividendo sería de 1/3 del RNE, esto es: 33.333'33 € (1/3 de 100.00 €), independientemente de la cuantía que el socio represente en el capital, ya que obliga al reparto a todos los partícipes. Obsérvese que esto supone casi un 60% del beneficio neto (RPOC), poco menos de 2/3.

Sin embargo, lo cierto es que tradicionalmente el reparto se hace sobre el resultado después de impuestos, ya que los dividendos no son considerados como gasto y, la base de reparto no tiene por qué coincidir con el resultado repartible (Sánchez y Cea, 1984), pues puede considerar reservas de libre disposición.

En consecuencia, si esto es así, cabe pensar que el resultado al cual se refiere el legislador es el *Resultado de las actividades continuadas después de impuestos*, ya que se puede pensar que el término de *'explotación del objeto social'* está pensado para excluir las actividades no continuadas o atípicas, quizá por alusión al antiguo PGC del 1990, que se refería a actividades de tipo extraordinario, actualmente reasignadas según su procedencia en la actividad.

De acuerdo con esta versión u *'opción débil'* (OD), en nuestro ejemplo supondría que la cuantía a repartir sería de 18.666,66 € (1/3 de 56.000 €), también independientemente de quién o quiénes hubiera/n reclamado el pago del

dividendo. En tal caso esta cuantía representaría el 33'33% (1/3) del RPOC.

Hay que pensar que esta ambigüedad no está asociada a la actual LSC y, en particular, al artículo que comentamos, siendo tradicional en nuestro ordenamiento jurídico, tal como ponen de manifiesto en Sánchez y Cea (1984). Esta ambigüedad se manifiesta en el uso de diferentes nombres como *'ganancia social'*, *'beneficios netos'*, *'beneficios'*, *'beneficios líquidos'*, *'beneficios distribuibles'* o *'beneficios repartibles'*.

Así, en los artículos que regulan la distribución del beneficio (Artículos 273 a 275), se habla de reparto del *'beneficio del ejercicio'*, señalando el artículo 277 que la cuantía a distribuir *"no podrá exceder de la cuantía de los resultados obtenidos desde el fin del último ejercicio, deducidas las pérdidas procedentes de ejercicios anteriores y las cantidades con las que deban dotarse las reservas obligatorias por ley o por disposición estatutaria, así como la estimación del impuesto a pagar sobre dichos resultados"*.

Desde nuestro punto de vista, y dado que el dividendo no es considerado como coste para la empresa y, por tanto no es deducible fiscalmente en el impuesto de sociedades, el resultado al que debe estar refiriéndose el legislador es el Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas (partida A.4) del modelo mostrado en la tabla 1 que, como puede apreciarse, incluye los deterioros y resultados por enajenación de inversiones<sup>5</sup> (partidas 11 y 18).

### 3.2. Base de reparto y derecho al dividendo del minoritario que lo reclama en Junta General.

Es necesario tener en cuenta que el reparto del resultado está sujeto a la normativa que lo regula, que en la LSC viene recogido fundamentalmente en el artículo 273 y siguientes, que establecen que, previo al pago de

<sup>5</sup> Observe que algunos de los beneficios o pérdidas de instrumentos financieros pueden ir directamente al patrimonio.

dividendos, han de atenderse a las obligaciones de la ley y los estatutos que, esencialmente, señalan que para que ello sea posible se han de cumplir algunos requisitos mínimos:

1) El patrimonio neto de la sociedad no puede quedar reducido por debajo del capital social como consecuencia del reparto de dividendos. Con este fin, el beneficio del ejercicio debe aplicarse en primer lugar a cubrir dichas pérdidas.

2) Para repartir dividendos se deben dar dos condiciones más:

a. En caso de que la empresa tenga en su balance gastos de I+D, deben haber reservas disponibles por un importe mínimo igual al de estos gastos.

b. En caso de que la empresa tenga en su balance algún tipo de fondo de comercio, tendrá que destinar un mínimo del 5% del beneficio del ejercicio a una reserva indisponible hasta que ésta alcance el 100% de dicho fondo de comercio.

3) El beneficio a distribuir no puede considerar los beneficios imputados directamente al patrimonio neto<sup>6</sup>.

4) Antes del pago de cualquier dividendo la empresa tendrá que hacer la dotación obligatoria a la reserva legal establecida en el artículo 274 que obliga a que una cifra igual al diez por ciento del beneficio del ejercicio (El RPOC) se destine a la misma hasta que ésta alcance, al menos, el veinte por ciento del capital social.

5) En el caso de existencia de dividendos preferentes (artículo 50) estos deben ser atendidos con prioridad a cualquier otro reparto de beneficios.

Este suele ser el caso de algunas sociedades que reservan un derecho preferente al fundador para la percepción de dividendos, tal como recoge la LSC en su artículo 11, que establece que *“en conjunto, cualquiera que sea su naturaleza, no podrá exceder del diez por ciento de los beneficios netos obtenidos según balance,*

*una vez deducida la cuota destinada a la reserva legal y por un período máximo de diez años”.*

6) Habrá que estar atentos a lo que señalen los estatutos respecto de la dotación de reservas obligatorias.

7) Tendremos que tener en cuenta el derecho al dividendo mínimo de las acciones/participaciones sin voto, caso de que éstas existan.

8) Algunas empresas prevén la retribución a los administradores mediante dividendos preferentes.

A este respecto la LSC en su artículo 130 establece que cuando su retribución *“..consista en una participación en las ganancias, solo podrá ser detraída de los beneficios líquidos y después de estar cubiertas las atenciones de la reserva legal y de la estatutaria y de haberse reconocido a los accionistas un dividendo del 4 %, o el tipo más alto que los estatutos hayan establecido”.*

De lo visto se deduce que el pago del dividendo no debe ser contemplado de manera tan simple como se ha visto en el ejemplo previo.

En el caso de nuestro ejemplo, y supuesto que la empresa no tiene pérdidas acumuladas previas y tampoco gastos de I+D, ni fondo de comercio, e incluso no ha imputado directamente beneficio alguno al patrimonio neto<sup>7</sup> la empresa se verá en la necesidad de dotar las reservas legales y estatutarias.

En nuestro caso (supuesto que no existen obligaciones estatutarias) sería de 5.600 € (10% del beneficio, 56.000 €). Así pues, nos caben dos posibilidades:

1. Si admitiéramos la *OF*, (1/3 del RNE), dado que el RPOC después de reservas es de 50.400 € (56.000 € - 5.600 € de reserva legal), la empresa se vería avocada al pago de los 33.333'33 €, puesto que el RPOC, tras las dotaciones legales es superior a la cuantía del

<sup>6</sup> Se debe entender que sí las pérdidas imputadas directamente al patrimonio (Ver nota previa).

<sup>7</sup> En esta situación se encuentra un considerable número de empresas medianas y pequeñas.

dividendo (lo que representaría un 66% del RPOC, justamente 2/3).

2. Si admitimos la *OD*, que a nuestro juicio es la correcta, dado que el RPOC después de reservas es de 50.400 € y la cuantía a pagar es de 18.666'66 €, también habría que proceder al pago del mismo (un 37% del RPOC, poco más de 1/3).

Esto debería ser lo más común en empresas que disponen de una posición económica favorable, lo que no tiene por qué perjudicar excesivamente a la empresa en su crecimiento si se utiliza la *OD*'.

Si la posición económica no fuera favorable, la situación puede ser muy diferente. Consideremos el caso de una empresa que dispone de una situación de sus resultados como se muestra a continuación:

**Tabla 3**

Resultados de la empresa (Ejemplo 2)

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (RNE)	100.000 €
RESULTADO FINANCIERO (RAO)	-80.000 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (RAI)	20.000 €
Impuesto sobre beneficios (TAX)(30%)	-6.000 €
RESULTADO OPERACIONES CONTINUADAS (RPOC)	14.000 €

En la *OF* la cuantía a pagar sería de nuevo de 33.333'33 €.

Está claro que con la cuantía resultante (12.600 €) (14.000 € menos la dotación a la reserva obligatoria, en este caso de 1.400 €), la empresa no dispone de recursos necesarios para hacer frente a 1/3 del RNE. En la *OD* correspondería el pago de 1/3 de los 12.600 €, esto es 4.200 €.

Más drástica es la situación de pérdidas o beneficios prácticamente nulos. Imaginemos la situación particular que se hace figurar a continuación:

**Tabla 4**

Resultados de la empresa (Ejemplo 3)

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (RNE)	100.000 €
RESULTADO FINANCIERO (RAO)	-110.000 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (RAI)	-10.000 €
Impuesto sobre beneficios (TAX)(30%)	3.000 €
RESULTADO OPERACIONES CONTINUADAS (RPOC)	-6.000 €

Según la *OF* la empresa estaría obligada de nuevo a pagar los 33.333'33 € al tener un RNE positivo. No así en el caso de la *OD* en la que no existe obligación alguna.

### 3.3. La remuneración al socio minoritario en caso de separación.

Otra consecuencia, no menor, es la que se deriva del hecho de que no se pague el dividendo. En realidad se plantean dos cuestiones:

1) El importe de la retribución de la participación del socio o partícipe minoritario que votó a favor del reparto y su pago en un período breve.

2) ¿Tendrían por analogía los restantes socios minoritarios el mismo derecho?

La primera cuestión es obvia, aunque de enorme trascendencia, y de alguna manera está regulada por en el TRLSC que señala que los títulos se valorarán por su *valor razonable (FV)*. Así, el Artº 353 establece que en caso de separación del socio, y “*a falta de acuerdo entre la sociedad y el socio*” sobre el *FV*, o sobre la/s persona/s encargada/s de valorarlas o sobre el procedimiento a seguir para su valoración, “*serán valoradas por un auditor de cuentas distinto al de la sociedad, designado por el registrador mercantil del domicilio social a solicitud de la sociedad o de cualquiera de los socios titulares de las participaciones o de las acciones objeto de valoración*”

El concepto de *FV* en la LSC está recogido en el Artº 124.2, que señala que “*Se entenderá como valor razonable el que determine un*

*auditor de cuentas, distinto al auditor de la sociedad, que, a solicitud de cualquier interesado, nombren a tal efecto los administradores de la sociedad*". A tales efectos el auditor ha de saber que dicho concepto está recogido en la normativa contable vigente (PGC, 2007; MCC, 6º.2) que lo muestra de manera idílica como un importe de transacción entre partes interesadas bien informadas.

Por tanto, fijar la retribución del accionista que se separa tiene dos tiempos: a) fijar el FV por acuerdo pactado entre él y la administración de la sociedad; b) si no existe tal acuerdo, fijar el FV por el auditor-valorador, (que no el de la empresa si esta se audita).

Como bien nos podemos imaginar, el conflicto en tales casos está servido, ya que difícilmente no se producirán desavenencias entre el/los socios y la gerencia en alguna de las fases. Mejor dicho, si no se produce acuerdo entre las partes en la primera fase, alcanzar un acuerdo en la segunda resultará difícil, lo que podría llegar a una tercera, los tribunales y la designación de experto por el juez.

Obsérvese que si "*las acciones cotizasen en un mercado secundario oficial, el valor de reembolso será el del precio medio de cotización del último trimestre.*" (Artº 353.2). Resulta cuando menos chocante cómo ahora al valor se le da el nombre de "*valor de reembolso*", aunque tanto éste como el de FV resultan inadecuados cuando hablamos de precios bursátiles, que son, realmente, precios potenciales de salida (Rojo, 2011).

Si las partes se ponen de acuerdo en el importe a pagar al participe o socio que se separa, no resulta de menor importancia el tener que proceder al pago del importe correspondiente, que se ha de efectuar de forma rápida (Artº 356.1), en dos meses a contar desde el momento en que se entregue el informe de valoración por parte del auditor, el cual dispone de dos meses para emitir informe (Artº 354.2) En consecuencia la retribución tendrá lugar en un plazo máximo de cuatro meses.

El reembolso va a suponer una merma de recursos que la empresa tiene que afrontar y que, por tanto, debe estar preparada para ello, al

igual que para el caso de que haya que proceder al pago de un dividendo para el total de los socios, independientemente de que sólo exista uno que lo reclame. No cabe duda que este artículo introduce, en tal sentido un nuevo enfoque en relación con la liquidez de la empresa.

La empresa analizará en muchos casos la conveniencia de una opción (pago de dividendo) u otra opción (pago de la participación del socio). Volvamos al caso del ejemplo 1 que exponíamos y consideremos que el socio minoritario tiene un 5% del capital social (5% de las acciones con derecho a percepción de dividendo) que está formado por 60.000 acc. de 10 €/acc.

Consideremos que el socio minoritario ha exigido el pago de dividendo y que la sociedad tiene unos Fondos propios (Patrimonio neto) de 1.756.000 € a *valor contable* (BV). No es necesario hacer número para saber que en tal caso a la empresa (el Consejo de Administración) le conviene repartir el dividendo a la totalidad de los accionistas, pues, sólo a BV (no a FV, que normalmente es superior al BV) el porcentaje del patrimonio del accionista minoritario es de 87.800 € (1.756.000 · 5%), mientras que el pago del dividendo es de 16.800 € (1/3 de 56.000 menos el 10% de reserva legal).

Indudablemente, cada sociedad (Consejo de Administración) tendrá que evaluar la situación específica de la empresa, pero no se ha de escapar que la introducción del artículo 348 bis de la LSC mejora la liquidez de las participaciones o acciones de la empresa, lo que contribuirá positivamente, al menos en dos aspectos:

1. Al posibilitar la distribución de dividendos, se ejercerá, sin duda, dicho derecho, lo que contribuirá a una mejor comercialización de los títulos de las empresas.

2. La mejora de la liquidez de los títulos, contribuirá a un incremento del valor de los mismos, lo que mejorará el posicionamiento de las empresas en el mercado, incluida la negociación bancaria.

#### 4. La empresa familiar y el reparto de dividendos.

La relevancia de la empresa familiar (EF) en España y el resto del mundo es incontestable, tal como muestra José C. Sánchez en Monreal, Sánchez, Meroño y Sabater (2009). En el contexto de este tipo de empresas se argumenta entre los estudiosos y profesionales sobre la importancia de habilitar mecanismos para posibilitar el derecho de entrada y salida que se encuentra/ba considerablemente mermado, recurriéndose, a menudo; a pactos parasociales (léase protocolos familiares o similares) para tratar de subsanar estas limitaciones: posibilidad de salir de la sociedad por parte de un miembro familiar que, por el motivo que fuera, no desea/ba continuar en ella o, caso alternativo, poder recibir una renta de la inversión “prisionera” en la empresa.

Si a esta situación se añade uno de los principios asumidos de forma general por la sociedad en la que operamos: el derecho individual de cada sujeto a la disposición de su/s propiedad/es de la/s que forma/n parte su/s participación/es (o acción/es) en la empresa, cuando es partícipe o socio de la misma, así como de las rentas que ésta/s genere/n, no cabe por menos que considerar que el artículo que estamos comentado contribuye de forma eficiente a garantizar este derecho básico y demandado, al menos en el ámbito de los derechos básicos de los miembros de las empresas familiares.

En efecto, los socios que invierten en una sociedad, o que lo son por derecho de herencia, desean obtener un retorno de su inversión. Cualquier derecho tendente a evitar la tiranía de la mayoría mediante el ejercicio del voto en contra de la distribución de beneficios, y pudiendo, en muchas ocasiones, obtener otros tipos de beneficios (por formar parte del órgano de administración, por ejercer actividad remunerada, etc.), puede llegar a asfixiar al socio minoritario que puede verse abocado a permanecer en la sociedad, en la que no puede ejercitar su derecho de separación, además de encontrar serios problemas para transmitir su participación e incluso llegar a tener que hacerlo a un precio inferior al que correspondería en

condiciones de libre entrada y salida en la empresa. Esta realidad se acentúa en la SRL por el régimen más restringido de transmisión de participaciones sociales. Por ello, el derecho de separación del socio por el no reparto de beneficios puede ser un aliciente que facilite la captación de nuevos socios y con ello de capital de la sociedad así como de la propia permanencia de los socios en la sociedad, que ven potenciado su derecho al cobro de dividendos sobre los beneficios sociales *versus* su derecho de separación.

Además, la posibilidad ofrecida por el nuevo artículo también puede mejorar el valor de la participación del socio en la sociedad por la mayor liquidez de la inversión efectuada. No olvidemos que el valor de la empresa está asociado a diversas circunstancias entre las que destaca el nivel negociabilidad de sus títulos. La negociabilidad está directamente ligada a la liquidez, ya que favorece la compra-venta de los títulos, por lo que a mayor nivel de negociabilidad-liquidez, mayor valor para el título. Es por ello que, en el momento actual las empresas pequeñas y, particularmente las familiares, están considerablemente limitadas en la negociabilidad de sus títulos al no existir incentivos para los potenciales inversores-propietarios sino disponen del control de decisión. De esa manera, el artº 348 bis de la LSC sin duda, pues, contribuye de forma clara a la negociabilidad, ya que la posibilidad de que haya reparto de dividendos hará que existan inversores-compradores potenciales dispuestos a mantenerse en la empresa si estiman que habrá beneficios sobre los que exigir pago de dividendos.

Sin duda el nuevo artículo viene a satisfacer importantes necesidades asociadas al derecho individual. Sin embargo no hay ‘pro’ sin ‘contra’. El artículo tiene o puede tener varias consecuencias para la gestión de la EF.

1. Revierte la situación actual de la tiranía del mayoritario a la del minoritario. Efectivamente se puede pensar que con el artículo comentado se puede producir el efecto contrario, aunque a nuestro entender este efecto se verá pausado por la percepción de su renta que, tal como hemos podido ver en los ejemplos

precedentes, puede ser modelado en función de los propios intereses de la empresa.

2. Genera la necesidad de revisar los estatutos sociales para recoger el proceso de separación potencial o contemplar parasocialmente la forma en cómo reglar dicho proceso en relación con: modelos de valoración de las participaciones o acciones de la sociedad; aspectos básicos a ser considerados en cuanto al entorno y objetivos de la empresa; personas capacitadas que deberían realizar la valoración en caso de acuerdo entre las partes; etc.

3. La importancia de que la empresa adopte alguna estrategia para la financiación del proceso que se deriva de este nuevo derecho del socio, bien sea en la fase de dividendo o de separación.

La primera cuestión es esencialmente una cuestión jurídica que al decir de algunos probablemente traiga consigo una mayor conflictividad en las sociedades. Está por ver. Lo que parece evidente es que el cambio de un sistema jurídico que reconocía legalmente el derecho del socio a participar en las ganancias sociales como derecho pendiente de concretar por la decisión de la Junta General, con el límite del abuso de derecho y la inexistencia del derecho de separación, a otro modelo más rígido y garantista para los socios minoritarios supone una transformación que costará asumir y sobre la cual se puede argumentar que no conjuga adecuadamente el derecho del socio a participar en las ganancias sociales y el propio de la Junta para decidir el destino de las mismas.

Quizá haber optado por un sistema de contenido mínimo estatutario sobre la política de dividendos de la sociedad, sin necesidad de entrar a regular detalladamente el montante a repartir, o señalar todo lo más un porcentaje máximo y mínimo de los beneficios a repartir hubiera provocado menor rechazo. Incluso, y tal vez mejor, el haber reconocido que la sociedad no pudiera perpetuarse más de un número determinado de años consecutivos sin repartir beneficios so pena del reconocimiento del derecho de separación, hubiera sido otra alternativa menos conflictiva.

Entre tanto, las exigencias planteadas por el artículo hará que algunas empresas se planteen la elevación de las reservas estatutarias, ya que este proceso de modificación estatutaria no permite separarse al socio minoritario y contribuye a garantizar la capitalización de la empresa, aunque sólo sea parcialmente.

La segunda cuestión plantea un tema de especial importancia que normalmente no está regulado dentro de las EFs (ni no familiares), aunque es la fuente de los mayores conflictos: ¿cuánto vale mi participación si me marcho de la empresa?. Un importante esfuerzo es necesario hacer sobre este aspecto que debe ser consultado con expertos económicos que asesoren sobre los problemas más habituales en estos procesos.

La tercera de las cuestiones se deriva del hecho de que el artículo es previsible que genere una necesidad recurrente de fondos financieros. Al ser el resultado una magnitud periódica obliga a las EFs a contemplar algún tipo de fondo para estos supuestos. Las empresas se pueden encontrar en una situación en la que existiendo los beneficios a los que alude la normativa legal sin embargo no puedan hacer frente al reembolso exigido como contraprestación al ejercicio del derecho de separación del socio, o al pago de dividendo, en su caso. La norma alude a la existencia de beneficios legalmente repartibles pero no a la liquidez de la sociedad o a la existencia de deuda a largo plazo (Luceño, 2011) y, como es habitual, el beneficio no suele ser líquido. Es así, como consecuencia del reparto del tercio de los beneficios o del desembolso de la correspondiente cuota de separación, la empresa puede verse afectada por una insuficiencia patrimonial o bien una mera situación de iliquidez. Algún autor ha argumentado que en el caso de que se produjera una impotencia patrimonial debería primar el deber de fidelidad del socio, lo que evitaría el ejercicio de su derecho de separación, sin que exista unanimidad al respecto, (Silván y Pérez, 2012) Podría pensarse, incluso, en la posibilidad de demorar el pago de los dividendos (artº 276 de la LSC), lo que retrasaría el derecho de separación, pudiendo recurrirse a la solicitud de

crédito o a la realización de bienes por parte de la sociedad (Silván y Pérez, 2012).

## 5. Conclusiones.

La existencia de un tejido empresarial soportado en micro, pequeñas y medianas empresas gran parte de ellas con forma societaria y de carácter familiar plantea de manera tradicional el problema de la libre entrada y salida de los socios de la empresa y, por tanto, del ejercicio del derecho individual del socio de su pertenencia a la sociedad, particularmente cuando ésta viene derivada por el simple hecho de herencia.

En la práctica del derecho de sociedades, y en concreto en sociedades capitalistas, uno de los temas más polémicos es el relativo al reparto de los beneficios sociales y, en particular, a recibir un dividendo. También es de considerable interés en el ámbito económico-contable en tanto que constituye el soporte para la formación de la base de reparto y, derivadamente, por su influencia en el valor de la empresa.

La Ley 25/2011, de 1 de agosto, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE supone un avance legislativo al regular el derecho de separación del socio en caso de falta de distribución de dividendos mediante la introducción del artículo 348 bis. Sin embargo, la fórmula con respecto a la cual el legislador ha consagrado dicho derecho plantea muchas dudas interpretativas, que lejos de resolver los tradicionales conflictos existentes en dicha materia, la jurisprudencia será, nuevamente, la que los tendrán que solventar.

Tres son los elementos principales que han sido considerados aquí:

1) El cambio experimentado en el ordenamiento jurídico, que aunque reconocía el derecho del socio a participar en las ganancias sociales (como derecho pendiente de concretar por la decisión de la Junta General con el límite del abuso de derecho), sin derecho de separación por la ausencia de distribución de dividendos, el legislador ha optado por un

modelo rígido y garantista para los socios minoritarios que no conjuga adecuadamente el derecho del socio a participar en las ganancias sociales y el propio de la Junta para decidir el destino de las mismas.

2) Los pros y contras que se derivan de este nuevo modelo, tanto desde el punto de vista jurídico como económico-contable. En particular se han tratado aspectos sobre el ejercicio temporal del derecho, las posibles actuaciones de la Junta de accionistas y aspectos de naturaleza económica en torno a la estimación de importe a percibir por el socio que habiendo votado a favor del reparto de dividendos tuviera derecho a separarse de la sociedad por no tener lugar el mismo.

3) En el ámbito económico-contable se dilucida la cuestión de la base de reparto sobre la que se asienta el reparto del dividendo y se debate sobre la conveniencia o no de repartir dividendos frente a la alternativa de reembolsar al accionista.

Se sugiere la conveniencia de que la reforma se hubiera producido tratando de conjugar más adecuadamente los derechos individuales y societarios, para lo que se ha sugerido que la protección del socio minoritario, fundamentalmente en sociedades cerradas como lo son la mayoría de las sociedades o empresas familiares, se hubiera producido vía estatutaria, bien con un contenido sobre la política de dividendos de la sociedad que podría señalar un porcentaje máximo y mínimo de los beneficios a repartir, o aún mejor señalando un número máximo de años consecutivos sin repartir beneficios so pena del reconocimiento del derecho de separación.

Igualmente se señala que la base de reparto sobre la que se asienta el dividendo, ha de ser el resultado de las actividades ordinarias después de impuestos (RPOC) y se muestra que en la mayor parte de los casos la gerencia de la sociedad preferirá el pago del dividendo, ya que el tercio que normalmente supondrá una cuantía considerablemente menor que el reembolso de la participación del socio minoritario.

Finalmente, se analizan algunos pros y contras de este artículo poniendo de relieve en

el contexto económico-contable que este sistema mejorará la financiación de la empresa y su valor como consecuencia de la mayor comercialización de los títulos de la sociedad.

### Bibliografía

Alfaro J. (2011): Derecho de separación del socio en caso de sequía de dividendos: el nuevo artículo 348 bis de la Ley de Sociedades de Capital, C/M/S/Albiñana & Suárez de Lezo, noviembre 2011, pp. 1-7.

Alfaro, J., y Campís, A. (2011). El abuso de la mayoría en la política de dividendos. Un repaso por la jurisprudencia. *Otrosí*. Nº. 5, enero-marzo.

Brenes Cortés, J. (2011). El derecho de separación, principales novedades tras las últimas modificaciones operadas en el derecho de sociedades. *Revista de Derecho de Sociedades*, Nº. 37, 19-45.

Campuzano, A.B. (2011). Derechos del socio. En Rojo, A., y Beltrán, E., (coords.). *Comentario a la Ley de Sociedades de Capital*. (pp. 789-799).

Corona, J. (ed) (2011). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Deusto.

Díaz Echegaray, J.L. (2006). El derecho a participar en el reparto de las ganancias sociales. Thomson-Aranzadi.

Emparanza, A. (2011). Separación y exclusión de socios. En Rojo, A., y Beltrán, E., (coords.). *Comentarios a la Ley de Sociedades de Capital*. (pp. 2469-2490).

Hernando Cebriá, L. (2011). Del socio de control al socio tirano y al abuso de la mayoría en las sociedades de capital. *Revista de Derecho de Sociedades*, Nº. 37, 173-205.

Iraculis Arregui, N. (2011). Impugnación del acuerdo de no repartir dividendos: atesoramiento abusivo de beneficios. *Revista de Derecho Mercantil*. Nº. 281, 251-270.

Luceño Oliva, J.L. (2011). Derecho de la minoría al dividendo: una solución y muchas dudas (comentario de urgencia al nuevo artículo 348 bis de la LSC). *Diario La Ley*, núm. 7709, de 5 de octubre, 1-3.

Martí Miravalls, J. (2010). La ampliación del derecho de separación del socio en las sociedades de capital cerradas. En Santiago Hierro Anibarro (coord.). *Simplificar el derecho de sociedades* (pp. 495-518).

PGC (2007). Real Decreto, 1514 de 16 de noviembre de 2007. Plan General de Contabilidad. 521. ICAC. Ministerio de Economía y Hacienda.

Quijano González, J., y Juste Mencía, J. (2011). Aspectos jurídico-mercantiles de la empresa familiar: la empresa como forma de sociedad mercantil. En Juan Corona (ed). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*.

Rojo Ramírez, A. A. (2011). 'Fair value' o 'Value first'. *Revista de la AECA* (95), 92-95.

Rojo, A., y Beltrán, E., (Coords.), (2011). *Comentario a la Ley de Sociedades de Capital*, Tomo I y II. Civitas.

Sánchez Ruiz, M. (2000). Conflictos de intereses entre socios en sociedades de capital. *Revista de Derecho de Sociedades*, monografía Nº. 15. Aranzadi.

Sánchez Calero, F. y Cea García, J.L. (1984). La propuesta de distribución de beneficios. Instituto de Planificación Contable.

Sánchez Calero, F., y Sánchez-Calero Guilarte, J. (2010). *Instituciones de Derecho Mercantil*, Vol. I.

Sequeira Martín, A. (2011). Derecho de separación y la exclusión del socio. *Revista de Derecho de Sociedades*. Nº. 36, 189-201.

Silván Rodríguez, F., y Pérez Hernando, I. (2012). Derecho de separación y dividendos: el controvertido artículo 348 bis LSC. *Diario La Ley*. Nº 7813, de 13 de marzo, 1-18.

## La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura

### The measurement of the Entrepreneurial Orientation in family firms: a critical review of the literature

Unai Arzubiaga Orueta<sup>a,\*</sup> · Txomin Iturralde Jainaga<sup>b</sup> · Amaia Maseda García<sup>c</sup>

<sup>a,b,c</sup> *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco, UPV/EHU. Avenida Lehendakari Agirre, 83, 48015 (Bilbao)*

#### DATOS ARTÍCULO

##### *Historial:*

Recibido 01-10-2012  
Aceptado 16-11-2012

##### *Palabras clave:*

Orientación emprendedora  
Empresa Familiar  
Dimensiones  
Escala de medición

##### *Códigos JEL:*

L10, M20

#### RESUMEN

El presente trabajo realiza una profunda revisión del constructo Orientación Emprendedora (EO) analizando el caso específico de las empresas familiares. Se ha llevado a cabo una clasificación de las obras que contienen un modelo donde el EO desempeña dos funciones diferentes: por un lado, trabajos en los que éste constructo se ha tomado como una variable dependiente y, por otra parte, artículos en donde ha sido entendido como una variable independiente. Con el propósito de analizar en profundidad el constructo EO, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura de cada una de las cinco dimensiones, centrándose en el caso específico de las empresas familiares. Unido a estas dimensiones, se ha realizado un análisis de cómo se ha medido el constructo EO en la literatura científica, centrándose en dos de las tendencias más aceptadas: la medición a través de una escala de tres dimensiones o hacerlo mediante una escala de cinco. Finalmente, hemos llevado a cabo una reflexión sobre cuál de estas escalas es más adecuada para el caso específico de las empresas familiares justificando nuestra posición.

#### ARTICLE INFO

##### *Article history:*

Received 01-10-2012  
Accepted 16-11-2012

##### *Keywords:*

Entrepreneurial orientation  
Family firm  
Dimensions  
Measurement scale

##### *JEL codes:*

L10, M20

#### ABSTRACT

The present paper makes a deep review of the Entrepreneurial Orientation construct analyzing the specific case of family firms. A classification of the works that contain a model where EO plays two different roles has been done: on the one hand, works where this construct has been taken as a dependent variable and, on the other hand, papers where it has been understood as an independent variable. With the purpose of analyzing the EO construct in a great depth, a literature review of each five dimensions has been done, focusing on the specific case of family firms. Joining to these dimensions, it has been done an examination of how the EO construct has been measured, focusing on two of the most accepted trends: measuring it with a three dimension scale or doing it with a five dimension one. Finally, we made a reflection about which of these scales is more appropriate for the specific case of family firms justifying our position.

\*

*Autor de contacto.*

*Correos electrónicos: unai.arzubiaga@ehu.es, txomin.iturralde@ehu.es, amaia.maseda@ehu.es*

Financiación: Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU (DFB/BFA y el Fondo Social Europeo). UPV/EHU (Proyecto UPV/EHU 10/30).

## 1. Introducción

El Emprendimiento Corporativo ha sido reconocido como un medio viable para promover y sostener el desempeño de la empresa (Schöllhammer, 1982; Burgelman, 1984; Kanter, 1982; Guth y Ginsberg 1990; Zahra 1991). Sus objetivos principales son la renovación estratégica de la organización (Guth y Ginsberg, 1990), la obtención de conocimientos para lograr nuevas fuentes de ingresos en el futuro, alcanzar el éxito en un contexto internacional (Birkinshaw, 1997) basándose para ello en la eficacia a la hora de configurar los recursos con el fin último de obtener ventajas competitivas (Covin y Miles, 1999; Covin et al, 2006), la obtención de rentabilidad (Zahra, 1991) y el desarrollo de innovaciones.

Los comportamientos emprendedores pueden ser especialmente cruciales para una empresa familiar (Astrachan, 2003). La literatura señala que las empresas familiares son muy diferentes a otras empresas debido a las características únicas de los miembros individuales de la familia, el sistema familiar y el sistema de negocio. A pesar de estas especificidades y del gran potencial del emprendimiento para lograr la subsistencia de las empresas familiares a lo largo de distintas generaciones, se ha investigado poco acerca del emprendimiento corporativo en este tipo de empresas. Por ello, uno de los principales retos de la literatura científica en esta área radica en estudiar la orientación emprendedora (EO) en la empresa familiar. La relación entre la orientación emprendedora de la empresa y su desempeño ha sido ampliamente estudiada conceptualmente (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996) y empíricamente (Wiklund y Shepherd, 2005; Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 2001). Sin embargo, muchas preguntas siguen aún sin respuesta (Moreno y Casillas, 2008).

Para medir la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento, existe un constructo multidimensional denominado Orientación Emprendedora (EO) por Miller (1983), la cual permite a los autores comparar el comportamiento emprendedor entre distintas empresas o, incluso, comparar este

comportamiento en una misma empresa en diferentes espacios de tiempo. A tal efecto, la mayoría de los autores han definido EO de una manera similar, es decir, como un fenómeno organizacional relacionado con los procesos, los métodos y las actividades de toma de decisiones de la empresa (por ejemplo, Covin y Slevin, 1989; Hughes y Morgan, 2007; Jantunen, et al, 2005; Lumpkin y Dess, 1996; Rauch, et al, 2009; Wiklund y Shepherd, 2005). Miller (1983), que fue un pionero en el uso del constructo EO, lo consideró como un constructo multidimensional compuesto por tres dimensiones: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, teniendo que covariar positivamente entre ellos (Covin y Wales, 2001). Por su parte, Lumpkin y Dess (1996) extendieron el dominio del constructo EO añadiendo dos dimensiones adicionales: la autonomía y la agresividad competitiva.

Sin embargo, debido a lo necesario que resulta acumular nuevos conocimientos en torno a este concepto, la mayoría de los autores han definido EO de la manera anteriormente mencionada.

En este trabajo, realizamos una revisión de la literatura del concepto de orientación emprendedora (EO) en general, y más concretamente, en las empresas familiares. Para ello nos hemos centrado en sus cinco dimensiones, haciendo una revisión exhaustiva de cada una de ellas y centrándonos en el caso específico de las empresas familiares. Además, aparte de presentar y analizar dos de las principales conceptualizaciones del constructo EO, hemos concluido sobre el uso de ambos.

El documento está estructurado de la siguiente manera: después de una introducción, se ha procedido a realizar una revisión de la literatura del concepto de EO tanto a nivel general como en el caso específico de las empresas familiares. Posteriormente, se ha llevado a cabo un estudio de las cinco dimensiones de EO, centrándonos en el caso específico de las empresas familiares. En la siguiente sección, hemos examinado algunos de los otros aspectos que pueden tener efectos en el EO antes de llevar a cabo una reflexión sobre la utilización en el futuro de este concepto. Este

artículo finaliza con las consabidas referencias bibliográficas.

## 2. Orientación Emprendedora: conceptualización

Los orígenes del constructo EO están ligados al concepto de Emprendimiento Corporativo. El Corporate Entrepreneurship puede albergar dos formas diferentes: como una iniciativa empresarial de capital riesgo o como un emprendimiento estratégico (Morris, et al 2010). Por un lado, una iniciativa empresarial de capital riesgo supone, entre otros, una entrada en un mercado nuevo implicando, por lo general, la creación de una nueva empresa.

Por otro lado, el emprendimiento estratégico puede ser entendido simultáneamente en términos de comportamientos de búsqueda de oportunidades y búsqueda de ventajas (Ireland et al., 2003) con el fin último de crear una ventaja competitiva (Kuratko, 2010). Algunos de los principales factores clave para ello son la capacidad de las empresas para innovar, iniciar el cambio y reaccionar rápidamente para cambiar con flexibilidad y destreza (Naman y Slevin 1993), siendo estas características las que distinguen a una empresa emprendedora de otra que no lo es. Sin embargo, no resulta sencilla la medición del grado de emprendimiento de una compañía. Miller (1983) ideó un constructo denominado Orientación Emprendedora, refiriéndose esta a la forma de pensar de las compañías involucradas en un afán de crear otras empresas y establecer un marco adecuado para la investigación de la actividad emprendedora (Naldi et al., 2007). Este autor entendió el EO como un constructo compuesto por tres subdimensiones -innovación, asunción de riesgos, y proactividad- que deben covariar positivamente para que el EO se manifieste (Covin y Wales, 2011).

Más tarde, Covin y Slevin (1989) completaron la definición de Miller afirmando que "la orientación emprendedora de una empresa se demuestra por el grado en que la alta dirección está dispuesta a asumir los riesgos relacionados con la empresa (dimensión de asunción de riesgos), para favorecer el cambio y

la innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva para su empresa (dimensión de innovación), y competir agresivamente con otras firmas (dimensión de proactividad)".

A pesar de que un gran número de autores han adoptado definiciones y concepciones similares a las de Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), a mediados de los noventa, Lumpkin y Dess (1996) extendieron el dominio del constructo EO. Para ello, incluyeron dos dimensiones adicionales: la agresividad competitiva y la autonomía. Dichos autores afirmaron que estas cinco dimensiones son complementarias entre sí y definieron EO como "los procesos, las prácticas y las actividades de toma de decisiones que llevan a una nueva entrada (en el mercado)" (Lumpkin y Dess, 1996). Esta definición de EO es diferente a la Covin y Slevin (1989). Así, mientras esta última se refiere a EO como una postura estratégica que refleja las decisiones y los procesos de las empresas, la definición de EO de Lumpkin y Dess (1996) los limita a aquellas que conducen a una nueva entrada (George y Marino, 2011).

Basándose en estas dos definiciones tan ampliamente aceptadas, en los últimos años han proliferado los estudios empíricos y trabajos conceptuales sobre este fenómeno. Estos artículos pueden clasificarse en dos grupos: mientras algunos autores se han centrado en la influencia que la EO pueda tener en el desempeño de las empresas, otros se han centrado en los factores que pueden influir en la orientación emprendedora de las empresas. En ambos casos hay trabajos donde el constructo EO ha sido medido de dos maneras diferentes: unos siguiendo el modelo de tres dimensiones y otros utilizando el modelo de cinco dimensiones.

En el primer grupo, más extenso que el segundo, el constructo EO es considerado como variable independiente. El objetivo principal de estos trabajos es medir el efecto de EO en el rendimiento de la empresa, cuantificándose esto último a través de diferentes variables como el crecimiento de las ventas e indicadores como el retorno sobre patrimonio (ROE) y el retorno sobre activos (ROA). Algunos de estos artículos son los siguientes:

**Tabla 1**

Trabajos donde el constructo EO ha sido tomado como variable independiente y las dimensiones utilizadas.

Artículo	Dimensiones de EO
Linking two dimensions of EO to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. (Lumpkin and Dess, 2001)	Proactividad, Innovación, Asunción de Riesgos, Agresividad Competitiva
Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. (Hughes and Morgan, 2007)	Asunción de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad Competitiva, Autonomía
Exploring an inverted u-shape relationship between EO and performance in Chinese ventures (Tang J. et al., 2008)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos
Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model (Moreno and Casillas, 2008)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos
Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process (Hui-Li et al. 2009)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad, Agresividad Competitiva, Autonomía
Entrepreneurial Orientation and New Venture performance: the nodrating role of intra- and extraindustry social capital (Stam and Elrig, 2008)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
The effects of EO and Marketing Information on the performance of SMEs (Keh et al. 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
A configurational approach of the relationship between EO and Growth of FF (Casillas et al. 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study (Frank et al. 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance (Wang, 2008)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad, Agresividad Competitiva
The moderating impact of internal social exchange processes on the EO-perfoamnce relationship (De Clercq et al. 2009)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Contextual influences on the CE-performance relationship: a longitudinal analysis (Zahra and Covin, 1995)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Orientation and small business performance: a configurational approach (Wiklund and Sheperd, 2005)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Strategic process effects on the EO-sales growth rate relationship (Covin et al. 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
A critical examination of the EO-performance relationship (Andersen, 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Orientation, risk taking and performance in family firms (Naldi et al., 2007)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.

**Tabla 2**

Trabajos donde el constructo EO ha sido tomado como variable dependiente y las dimensiones utilizadas.

Artículo	Dimensiones de EO
Entrepreneurial Orientation of Family Firms: Family and environmental dimensions (Casillas et al. 2010)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos
EO: the role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and Proactividad (Dickson, 2004).	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Corporate Entreprenrurship in Family Firms: a family firms (Kellermanns and Eddleston, 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Behavior in Family Firms: a replication study (Weismeier-Sammer, 2011)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Entrepreneurial Orientation in Family Firms: a generational perspective (Cruz and Nordqvist, 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.
Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness (Lee and Peterson, 2011)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos, Agresividad Competitiva, Autonomía

El segundo grupo considera el constructo EO como una variable dependiente. Su principal objetivo es analizar qué factores, tanto internos como externos, tienen influencia en el EO de la empresa familiar y cuantificar dichos efectos. Cabe señalar que son muy abundantes los artículos en donde se analizan los efectos de los factores externos, mientras que los internos no han sido tan estudiados. Algunos de los trabajos más importantes publicados en este sentido son los recogidos en la Tabla 2.

Tal y como se puede observar en la tabla 2, al igual que en el caso donde EO es tomado como una variable independiente, hay un mayor número de estudios que utilizan la escala de medición propuesta por Miller (1983) o la versión modificada propuesta por Covin y Slevin (1989), Covin et al., (1990), y Zahra (1991), donde la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos son las dimensiones medidas.

### 3. Dimensiones

Una vez llevada a cabo una revisión bibliográfica sobre la definición y el dominio conceptual de la orientación empresarial, es preciso la realización de un estudio pormenorizado de las cinco dimensiones que componen el constructo EO: la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la autonomía y la competitividad agresiva.

#### 3.1 Innovación

Según Lumpkin y Dess (1996), la innovación, una de las principales dimensiones del EO de una organización es "la propensión de la empresa a participar y apoyar las nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios, o procesos". Los factores clave de la innovación son la amplitud de miras, la visión compartida y el compromiso con el aprendizaje, de manera que no se limite ni castigue a los empleados de una empresa por cometer errores (Wang, 2008).

Las innovaciones, que reflejan el resultado de una dimensión que ha cobrado importancia en los últimos años debido a los rápidos

movimientos de los mercados y a las cambiantes necesidades de los clientes, pueden ser clasificadas según su enfoque, como externas e internas. Las externas representan las innovaciones más visibles en una empresa, que puede tomar la forma de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Por el contrario, las internas tienen que ver más con mejoras innovadoras y generadoras de valor a través de renovaciones dentro de las propias empresas (Zellweger y Sieger, 2010).

En el caso específico de las empresas familiares, la innovación, al igual que la autonomía y la proactividad, se considera una de las dimensiones más importantes del EO para la orientación a largo plazo (Nordqvist et al., 2008). Su mayor potencial para alcanzar altos rendimientos suele ir acompañado de una manera integral de tomar decisiones estratégicas (Eddleston et al. 2008) que puede encontrar resistencia en la participación de la familia si es percibida como una amenaza para la identidad de sus familiares (Short et al., 2009).

Zellweger y Sieger (2010) descubrieron que suele haber diferencias entre el nivel de innovación externa e interna. Más concretamente, estos autores indican que, aunque el nivel de los dos tipos de capacidad innovadora fluctúa a largo de la vida de la compañía, las empresas familiares tienden a mantener un nivel entre medio y bajo de innovación externa y entre medio y alto de innovación interna (Zellweger y Sieger, 2010).

Hay algunas razones que pueden explicar este fenómeno. La más extendida aduce que suele haber un alto grado de libertad interna en las empresas mientras que el nivel de libertad externa es menor debido al contexto industrial dominado por las multinacionales. Más aún, los riesgos y los costes de las innovaciones, la lenta aceptación de nuevos productos por parte de los mercados, el uso de tecnologías probadas en entornos estables y el campo de acción elegido por los gerentes-propietarios de empresas familiares hacen más fáciles los cambios internos que los externos (Zellweger et al. 2008).

Por otro lado, los cambios generacionales en el control de las empresas familiares pueden aumentar tanto el nivel de la innovación interna como el de la externa. No obstante, la generación más reciente en llegar al control tiene que resolver algunos problemas internos sobre la toma de decisiones internas, el tipo de liderazgo y el estilo a seguir antes de considerar los aspectos relacionados con las innovaciones externas (Zellweger y Sieger, 2010).

### 3.2 Proactividad

Otra dimensión que forma el constructo EO es la proactividad. En palabras de Venkataraman (1989), la proactividad se refiere a procesos con el objetivo de prever y operar en las necesidades futuras mediante "la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionados con la línea habitual de actuación, la introducción de nuevos productos y marcas antes que la competencia y la eliminación de las operaciones que estratégicamente están en las etapas de madurez o de declive del ciclo de la vida".

Puede entenderse como una perspectiva de futuro, basada en el estudio continuo del entorno, donde las empresas prevén oportunidades para desarrollar e introducir nuevos productos con el fin de obtener las ventajas de ser los pioneros y de poder configurar qué dirección toma el propio entorno (Hughes y Morgan, 2007) para de este modo capitalizar las oportunidades emergentes (Wiklund y Shepherd, 2005).

En el caso de las empresas familiares, donde la proactividad se considera la dimensión más importante junto con la autonomía y la innovación (Nordqvist et al., 2008), Zellweger y Sieger (2010) llegaron a dos conclusiones importantes. Una de ellas fue que el patrón del nivel de proactividad en las empresas familiares es dinámico, con algunos períodos de bajos niveles de proactividad y otras fases de movimientos bien estudiados. En ese sentido, Martin y Lumpkin (2003) llegaron a la conclusión de que el nivel de proactividad varía dependiendo de la generación propietaria de las empresas familiares, estando bastante extendida

la postura de "esperar y ver" (Zellweger y Sieger, 2010).

Además, Short et al. (2009) indican que en el caso de las empresas familiares de gran tamaño, éstas exhiben menores niveles de proactividad en comparación con las no-familiares. Ésta conclusión está en consonancia con el hecho de que el enfoque estratégico más común empleado por las empresas familiares es la estrategia defensiva. La segunda razón es que la marcada influencia de los miembros familiares que no trabajan en la compañía puede ser una fuente de obstrucción de movimientos proactivos de los CEOs familiares (Zellweger y Sieger, 2010).

### 3.3 Asunción de riesgos

La asunción de riesgos consiste en la realización de acciones audaces como aventurarse en lo desconocido, la contratación masiva y el comprometer gran parte de los recursos en lanzamientos de nuevos productos con un alto grado de incertidumbre (Rauch et al., 2009). En otras palabras, tipifica el grado de voluntad de la gerencia para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin y Dess, 1996).

En el caso de las empresas familiares, ha sido ampliamente aceptada la idea de que este tipo de empresas tratan el riesgo de una manera diferente. Esto se debe a que la gestión y la propiedad no están separados y también debido a la naturaleza familiar de la propiedad y la gestión (Carney, 2005; Schulze et al, 2003; Schulze et al, 2001; Zahra, 2005, Naldi et al 2007).

Así, Naldi et al. (2007) concluyeron que las empresas familiares son más adversas al riesgo debido a que la mayor parte la riqueza de la familia suele estar invertida en la empresa, soportando por completo las hipotéticas pérdidas financieras de las inversiones fallidas. Por otra parte, Nordqvist et al. (2008) llegó a la conclusión de que los niveles de asunción de riesgos y agresividad competitiva son más bajos en las empresas familiares, en comparación con los niveles de proactividad, innovación y autonomía.

### 3.4 Autonomía

La autonomía puede ser entendida como una acción independiente de un individuo o de un equipo para poner en marcha una idea o una visión y llevarla a cabo hasta su finalización (Lumpkin y Dess, 1996). En otras palabras, se trata de la capacidad y la disposición a decidir libremente por uno mismo para perseguir las oportunidades del mercado.

Dentro del marco conceptual del EO, la autonomía tiene un papel muy importante a la hora de impulsar las fortalezas de una empresa, identificando oportunidades que están fuera de las capacidades de la organización y haciendo de refuerzo para llevar a cabo nuevos proyectos que mejoren las prácticas empresariales (Kanter, et al. 1983). Así, la autonomía refuerza la innovación, estimula la puesta en marcha de proyectos empresariales y mejora la competitividad y la eficacia dentro de las organizaciones (Burgelman, 1984).

Nordqvist et al. (2008) sugieren que la dimensión autonomía aglutina en sí misma dos subdimensiones: una subdimensión externa llamada autonomía externa (autonomía sobre diferentes agentes implicados, tales como bancos, proveedores, clientes y mercados financieros) y una subdimensión interna llamada autonomía interna (autonomía de las personas y equipos dentro de una organización). La autonomía interna es una práctica gerencial más reciente que se da en el lugar de trabajo, siendo incrementado o adoptado, en el caso de las empresas familiares, por las generaciones posteriores siempre que haya presencia de directivos no familiares (Zellweger y Sieger, 2010).

En este tipo de autonomía, las empresas familiares tienden a realizar un menor seguimiento formal y un menor uso de otros mecanismos de control en comparación con las empresas no familiares, siendo ello un requisito importante para la autonomía individual (Eddleston et al., 2008).

Sin embargo, la autonomía externa, entendida como la independencia sobre los agentes externos, ha sido siempre la subdimensión más destacada entre las dos. Este

tipo de autonomía puede otorgar a los dueños y administradores la libertad de elegir una estrategia sin tener que satisfacer demandas a corto plazo de los accionistas, redundando ello en un aumento de la autonomía interna (Zellweger y Sieger, 2010).

A la hora de resumir la relación entre la autonomía y las empresas familiares, Martin y Lumpkin (2003) mostraron que la gestión familiar limita su propia autonomía haciendo partícipes a más personas en la toma de decisiones y la instauración de consejos de administración poderosos, lo que redundaría en menores niveles de autonomía que las empresas no familiares (Short et al., 2009).

### 3.5 Agresividad competitiva

La agresividad competitiva se refiere a la tendencia de una empresa de desafiar de manera directa e intensa a sus competidores con el fin de superar a los rivales de su sector (Lumpkin y Dess, 1996).

La agresividad competitiva puede tomar diferentes formas. Algunas de ellas pueden ser la competencia de precios, la entrada al mercado con una nueva o superior oferta, una rápida reacción a las estrategias de los rivales de mercado, la explotación de la información de mercado de forma continua y el uso de tácticas sorpresa o no convencionales. Todas ellas se basan en la adquisición de mayores cuotas de mercado y de clientes atacando las debilidades de los competidores con el fin de atajar su capacidad de competir y también para anticipar y dar respuesta a lo que una empresa agresiva rival espera hacer en el futuro (Hughes y Morgan, 2007).

En el caso de las empresas familiares, sus puntos de vista y sus formas de actuar tienden a ser diferentes a las de las no familiares. De hecho, algunos autores defienden que la agresividad competitiva es, por lo general, menos importante en las empresas familiares (Nordqvist et al., 2008). Dentro de esta dimensión, hay al menos, dos formas diferentes de actuar. Una de ellas es la adopción de una postura agresiva con el fin de deshacer la posición de los competidores, mientras que la

otra es la actitud conocida como "vive y deja vivir" (Covin y Covin, 1990).

Aunque existen opiniones contrarias sobre la forma en la que actúan las empresas familiares, está más extendida la sensación de su propia necesidad de proyectar una imagen positiva para preservar su identidad puede inhibir las acciones agresivas de carácter ofensivo, ya que estas pueden dañar las percepciones positivas que tengan de ella los diferentes agentes del mercado (Dyer y Whetten, 2006).

Por otra parte, la agresividad competitiva disminuye con el tiempo en las empresas familiares debido al cuidado por parte de las propias familias de su propia reputación (Zellweger y Sieger, 2010).

Así, los gerentes de las empresas familiares se identifican, a menudo, más fuertemente con sus empresas que los gerentes de las compañías no familiares, alcanzando mayores niveles de agresividad solo cuando la empresa se vea amenazada (Gómez-Mejía et al., 2007).

En otras palabras, no van a desarrollar la agresividad competitiva de una manera ofensiva sino de una manera defensiva. Además, hay otro factor que afecta al nivel de intensidad de esta dimensión en las empresas familiares: la participación en el control de la empresa por parte de diferentes generaciones. De hecho, a medida que las generaciones posteriores se van involucrando en el negocio familiar, la agresividad competitiva tiende a ser menor (Martin y Lumpkin, 2003; Zellweger, 2008).

#### **4. Escalas de medición del constructo Orientación Emprendedora**

De acuerdo a la literatura relacionada con el EO, hay dos maneras de entender este constructo.

Por un lado, algunos autores empezando por Covin y Slevin (1989), perciben el EO como un constructo en la que todas las dimensiones se correlacionan positivamente.

En otras palabras, es necesario alcanzar un alto nivel en todas las dimensiones para tener orientación emprendedora ya que una alta

puntuación en una de las dimensiones promoverá un alto nivel en el resto de las mismas. Estos autores utilizan un EO que contiene las siguientes tres dimensiones: la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos.

Por otra parte, existe otra parte de la comunidad científica que percibe el EO como un constructo multidimensional que se basa en el trabajo de Lumpkin y Dess (1996).

Este grupo de autores asume que las diferentes dimensiones que componen el EO no necesitan covariar entre sí para catalogar una empresa como emprendedora. Dicho de otro modo, estos autores defienden que una empresa puede obtener altas puntuaciones en algunas de las dimensiones y no en otras, lo cual depende de ciertas variables como el entorno, sin poner en duda la condición emprendedora de una compañía (Lumpkin y Dess, 1996).

En este caso, la idea de que las dimensiones de EO tienden a variar de forma independiente en lugar de covariar está ganando fuerza entre los autores. Estos utilizan un concepto diferente de EO, toda vez que suponen que el constructo EO está compuesto por cinco dimensiones: la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la autonomía y la agresividad competitiva.

En la tabla 3, hemos recopilado los trabajos empíricos más destacables sobre el EO, donde hemos especificado las dimensiones analizadas, el número de ítems utilizados en total y para cada dimensión y un breve comentario sobre lo más relevante de la escala utilizada.

En dicha tabla se puede observar que, a pesar de que el uso de los dos tipos de escalas está muy extendido, hay más trabajos que han utilizado escalas de tres dimensiones que de cinco.

Los trabajos con estudio empírico realizados mediante una escala de tres dimensiones, se basan principalmente en las escalas diseñadas y desarrolladas por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989).

Tabla 3

## Dimensiones, ítems y escalas de medición de estudios empíricos en artículos sobre el constructo EO.

Artículo	Dimensiones	Num. Ítems	Ítems	Escala de medición
Strategic management of small firms in hostile and benign environments (Covin and Slevin, 1989)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos	9	3 para Innovación; 3 para Proactividad; 3 para Asunción de Riesgos.	1976). La escala más utilizada. Su origen radica en la escala de Khandawalla (1976).
Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance (Lumpkin and Dess, 1996)	Asunción de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad Competitiva, Autonomía	N/A	N/A	Artículo seminal de conceptualización de las 5 dimensiones de EO.
Linking two dimensions of EO to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. (Lumpkin and Dess, 2001)	Proactividad, Innovación, Asunción de Riesgos, Agresividad Competitiva	11	3 para Proactividad; 3 para Innovación; 3 para Asunción de Riesgos; 2 para Agresividad Competitiva.	2 para Proactividad, 1 basado en Covin y Slevin (1989) y 1 de contribución propia. 3 para Innovación de Covin y Slevin (1989); 3 para Asunción de Riesgos de Covin y Slevin (1989); 2 para Agresividad Competitiva de contribución propia.
Understanding and measuring autonomy: an EO perspective (Lumpkin et al., 2009)	, Proactividad, Asunción de Riesgos, Agresividad Competitiva	22	Autonomía, Innovación	8 para Autonomía de contribución propia; 3 para Innovación basado en Covin y Slevin (1989) y 2 de Lumpkin (1998); 3 para Proactividad basado en Covin y Slevin (1989) y 1 de Lumpkin y Dess (2001); 3 para Asunción
Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation (Knight, 1997).	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos	8	3 para Innovación; 2 para Proactividad; 3 para Asunción de Riesgos.	3 para Innovación basado en Covin y Slevin (1989); 2 para Proactividad basado en Covin y Slevin (1989); 3 para Asunción de Riesgos basado en Covin y Slevin (1989).
Internal capabilities, external networks, and performance: A study based on technology based ventures.(Lee, C. et al. 2001).	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	6	2 para Innovación; 2 para Asunción de Riesgos; 2 para Proactividad;	2 para Innovación; 2 para Asunción de Riesgos; 2 para Proactividad; 2 para Innovación, de contribución propia; 2 para Asunción de Riesgos, de contribución propia; 2 para Proactividad de contribución propia. No utiliza la escala Likert, utiliza una escala numérica.
Internal capabilities, external networks, and performance: A study based on technology based ventures.(Lee, C. et al. 2001). Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	6	2 para Innovación; 2 para Asunción de Riesgos; 2 para Proactividad;	2 para Innovación, de contribución propia; 2 para Asunción de Riesgos, de contribución propia; 2 para Proactividad de contribución propia. No utiliza la escala Likert, utiliza una escala numérica.
Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. (Hughes and Morgan, 2007)	Asunción de Riesgos, Innovación, Proactividad, Agresividad Competitiva, Autonomía	18	3 para Asunción de Riesgos; 3 para Innovación; 3 para Proactividad; 3 para Agresividad Competitiva.; 6 para Autonomía;	Todos los item son de contribución propia
Exploring an inverted u-shape relationship between EO and performance in Chinese ventures (Tang J. et al., 2008)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos	8	3 para Innovación; 3 para Proactividad; 2 para Asunción de Riesgos;	Covin y Slevin (1989) pero sin uno de los item para Asunción de Riesgos.
Cross-national invariance of the EO scale (Hansen et al., 2011)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos	8	3 para Innovación; 3 para Proactividad; 2 para Asunción de Riesgos;	Covin y Slevin (1989) pero sin uno de los item para Asunción de Riesgos.
Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model (Moreno and Casillas, 2008)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos	13	5 para Innovación; 4 para Asunción de Riesgos, 4 para Proactividad.	5 para Innovación: 3 para Lumpkin (1998) y 2 de contribución propia; 4 para Asunción de Riesgos: 3 de Lumpkin (1998) y 1 de contribución propia y 4 para Proactividad: 3 de Lumpkin (1998) y 1 de contribución propia."

Artículo	Dimensiones	Num. Ítems	Ítems	Escala de medición
EO in cross cultural research: assessing measurement invariance in the Construct (Runyan and Ge, 2011)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos	8	3 para Innovación; 3 para Proactividad; 2 para Asunción de Riesgos.	Covin y Slevin (1989) pero sin uno de los ítem para Asunción de Riesgos.
Entrepreneurial Orientation of Family Firms: Family and environmental dimensions (Casillas et al. 2010)	Innovación, Proactividad, Asunción de Riesgos	9	3 para Innovación; 3 para Proactividad; 3 para Asunción de Riesgos	Covin y Slevin (1989)
EO: the role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and Proactividad (Dickson, 2004).	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.	5	3 para Innovación; 3 para Proactividad; 2 para Asunción de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989)
Entrepreneurial Orientation and Mew Venture performance: the nodrating role of intra- and extraindustry social capital (Stam and Elrig, 2008)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.	9	3 para Innovación; 3 para Proactividad; 3 para Asunción de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989), y reemplazado uno por otro del de Lumpkin y Dess (2001)
The effects of EO andMarketing Information on the perfomance of SMEs (Keh et al. 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.	8	3 para Innovación, 2 para Asunción de Riesgos , 3 para Proactividad:	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller y Friesen (1982)
A configurational approach of the relationship between EO and Growth of FF (Casillas et al. 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	9	4 para Innovación, 3 para Asunción de Riesgos , 2 para Proactividad:	Utilizado por Lumpkin (1998) y Lumpkin y Dess (2001)
Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study (Frank et al. 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	8	3 para Innovación , 2 para Asunción de Riesgos, 3 para Proactividad	Basado en Miller (1983; 1987a) y utilizado por Wiklund y Sheperd (2005)
Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Perfomance (Wang, 2008)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad, Agresividad Competitiva	11	3 para Innovación, 3 para Proactividad, 3 para Asunción de Riesgos y 2 .para Competitive Aggressiveness.	Basado en Miller (1983) y Covin y Slevin (1989). La Agresividad Competitiva está medida según Lumpkin y Dess (1996)
The moderating impact of internal social exchange processes on the EO-perfoamncc relationship (De Clercq et al. 2009)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	7	2 para Innovación, 3 para Proactividad y 3 para Asunción de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Entrepreneurial Orientation and small business performance: a configurational approach (Wiklund and Sheperd, 2005)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	8	3 para Innovación, 3 para Proactividad y 2 para Asunción de Riesgos.	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Corporate Entrepreneurship in Family Firms: a family firms (Kellermanns and Eddleston, 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.	7	3 para Innovación, 2 para Proactividad y 2 para Asunción de Riesgos.	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Entrepreneurial Behavior in Family Firms: a replication study (Weismeier-Sammer, 2011)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	7	3 para Innovación, 2 para Proactividad y 2 para Asunción de Riesgos.	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Entrepreneurial Orientation in family firms: a generational perspective (Cruz and Nordqvist, 2010)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad	9	3 para Innovación, 3 para Proactividad y 3 para Asunción de Riesgos.	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)

Artículo	Dimensiones	Num. Ítems	Ítems	Escala de medición
An investigation of EO, perceived environmental hostility, and strategy application among chinese SMEs (Tang and Hull, 2012)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.	8	3 para Innovación, 3 para Proactividad y 2 para Asunción de Riesgos	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Strategic process effects on the EO-sales growth rate relationship (Covin et al. 2006)	Innovación, Asunción de Riesgos, Proactividad.	7	Not specified	Basado en Covin y Slevin (1989) y Miller (1983)
Entrepreneurial Orientation, risk taking and performance in family firms (Naldi et al., 2007)	Asunción de Riesgos, Innovación, Proactividad	9	3 para Innovación, 3 para Proactividad y 3 para Asunción de Riesgos.	Adaptado de Covin y Slevin (1989)

Estas escalas están, en su mayoría, compuestas por entre siete y nueve ítems, donde tres de ellos se utilizan para medir la innovación, dos o tres para medir la proactividad y el resto para la asunción de riesgos.

Por su parte, los artículos con una escala de cinco dimensiones tienen más ítems y se basan principalmente en el trabajo de Lumpkin y Dess (1996), aunque hay más contribuciones propias por parte de algunos autores sobre las dimensiones de autonomía y de agresividad competitiva. En la literatura referente a las empresas familiares, no hay una tendencia clara acerca del uso de la escala de tres dimensiones o la utilización de la escala basada en cinco dimensiones. Las características específicas de este tipo de empresas pueden tener efectos, especialmente, en las dimensiones de autonomía y de agresividad competitiva.

En el caso de la autonomía, las subdimensiones interna y externa de la misma puede verse afectadas por la especificidad de las empresas familiares (Nordqvist et al, 2008; Zellweger y Sieger, 2010). Así, con respecto a la autonomía interna, este tipo de empresas tienden a utilizar menos la supervisión formal y los mecanismos de control en comparación con las empresas no familiares, siendo ello un requisito importante para la autonomía individual (Eddleston et al., 2008). Por lo tanto, las empresas familiares pueden tener menores valores de autonomía interna que las empresas no familiares. Por otro lado, las empresas familiares suelen tener un menor nivel de endeudamiento que las empresas no familiares debido al conservadurismo de la que suelen

hacer gala. Así, la autonomía externa tiende a ser más alta que en las empresas no familiares, impulsando de esta manera la autonomía interna a niveles más altos (Zellweger y Sieger, 2010). Por todo ello, se hace necesario medir la dimensión de autonomía para la cuantificación de estos dos efectos antagónicos.

En lo que a la dimensión de agresividad competitiva hace referencia, las empresas familiares tienden a evitar las conductas agresivas de carácter muy ofensivo para no dañar la imagen de la empresa. Por esa razón, suelen elegir la postura estratégica de "vive y deja vivir" (Covin y Covin, 1990) y sólo suele actuar con agresividad competitiva en los casos en que la empresa realmente se siente amenazada, desarrollando en este caso una postura defensiva de agresividad competitiva. Esta estrategia contrasta con los altos niveles de agresividad competitiva ofensiva que las empresas no familiares tienden a tener. Por otro lado, también puede tener efectos sobre la agresividad competitiva de una empresa familiar qué generación ostenta el control de la compañía. De hecho, cuando las generaciones posteriores asumen el control de la misma, la agresividad competitiva tiende a ser menor (Martín y Lumpkin, 2003; Zellweger, 2008). Por ello, resulta más que interesante medir la dimensión agresividad competitiva en las empresas familiares.

Por todo lo expuesto anteriormente, estimamos más conveniente la utilización de una escala de cinco dimensiones en lugar de una de tres dimensiones, midiendo así las dimensiones de autonomía y de agresividad competitiva.

No obstante, en la tabla 3 se puede observar que, aunque la utilización de ambos tipos de escala está muy extendida, hay más escalas de tres dimensiones que de cinco. Los artículos con estudios empíricos realizados utilizando una escala de tres dimensiones, son los basados principalmente en las escalas diseñadas y desarrolladas por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989). Estas escalas están, la mayoría de veces, compuestas por entre siete y nueve ítems, donde tres de ellos se utilizan para medir la innovación, dos o tres para medir la proactividad y el resto para la medición de la asunción de riesgo.

Por otra parte, los artículos con una escala de cinco dimensiones de EO tienen más ítems y están basados principalmente en el trabajo de Lumpkin y Dess (1996), aunque hay más contribuciones propias de algunos autores sobre la medición de las dimensiones de autonomía y de agresividad competitiva.

### 5. Comentarios generales

En este trabajo, después de realizar una profunda revisión del constructo EO y de sus dimensiones en el que nos hemos centrado en el caso específico de las empresas familiares, hemos analizado las dos principales formas de entender éste constructo. Así, en relación con estas dos percepciones existen dos tendencias distintas a la hora de medir el constructo EO. Algunos autores utilizan escalas de 3 dimensiones, mientras que otros prefieren escalas que albergan 5 dimensiones. En este punto llama la atención lo extendido que están las escalas de 3 dimensiones, ya que no miden algunas de las características de las dimensiones de autonomía y agresividad competitiva. Además, los modelos de 3 dimensiones se basan en la necesidad de que todas las dimensiones deben de tener un peso relativo considerable, teniendo que covariar unas dimensiones con otras. Estas premisas chocan con los distintos tipos de empresas de hoy en día, muchas de los cuales pertenecen a sectores totalmente diferentes. Más aún, en estos modelos no se consideran las características derivadas de las diferentes etapas del ciclo de negocio de una

empresa. Estas variables nos pueden llevar a pensar que todas las empresas pueden no tener un peso relativo considerable en todas las dimensiones, ni la necesidad de covariar entre ellos. Así, las empresas se centrarán más en algunas dimensiones que en otras, sin perder por ello la orientación emprendedora de su gestión.

Sin embargo, el hecho de que las escalas de 5 dimensiones no estén tan extendidas puede deberse, en gran medida, a la falta de escalas de las dimensiones de autonomía y agresividad competitiva que estén totalmente establecidas y comúnmente aceptadas. Prueba de ello es el gran número de contribuciones en los últimos años realizadas por diferentes autores que no han alcanzado el apoyo de la comunidad científica. Por ello, creemos que existe la necesidad de un desarrollo mayor de las escalas de autonomía y agresividad competitiva, con el fin de que puedan ser, posteriormente, establecidas y aceptadas por la comunidad científica.

En el caso de las empresas familiares, donde algunas de sus características específicas pueden provocar diferencias con respecto a las no familiares, resulta más conveniente la utilización de una escala donde se midan las dimensiones de autonomía y agresividad competitiva. Tal y como se afirmaba anteriormente, las características específicas de las empresas familiares pueden provocar un doble efecto en la dimensión de autonomía. Por un lado, este tipo de empresas suelen establecer unos controles menos formales que las empresas no familiares y tienden a poner en práctica menos mecanismos de control, lo que hace bajar el nivel de autonomía interna (Eddleston et al., 2008). Por otro lado, el conservadurismo de las empresas familiares hace que tengan unos niveles menores de endeudamiento que las empresas no familiares, por lo que su autonomía externa tiende a ser mayor, impulsando de esta manera la autonomía interna a niveles superiores. Por todo ello, resulta conveniente medir la dimensión de autonomía. En lo que respecta a la dimensión de agresividad competitiva, variables como que generación familiar tiene el control de la firma y otras características inherentes a este tipo de

empresa, como puede ser la voluntad de evitar los comportamientos agresivos con el fin de no dañar la imagen de la compañía, hacen necesario medir esta dimensión en las empresas de carácter familiar.

De esta manera, los estudios del constructo Orientación Emprendedora en las empresas familiares tendrán en cuenta dos aspectos que pueden ser la causa de algunas de las principales diferencias entre las empresas familiares y no familiares. Por todo ello, consideramos más apropiado el uso de una escala de cinco dimensiones para medir el constructo EO en el caso de las empresas familiares.

## Referencias

- Andersen, J. (2010). A critical examination of the EO-performance relationship. *Entrepreneurial behavior and Research*, 16(4), 309-328.
- Astrachan, J. H. (2003). Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18, 567-572.
- Baird, I.S. and Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10, 230-243.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-119.
- Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal*, 18(3):207-229
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29(3), 249-265
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (2), 90-100.
- Covin J.G. and Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J.G., Green, K.M., and Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J.G. and Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin J.G. and Wales, W.J. (2012). The measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), 35-50. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Cruz, C. and Nordqvist, M. (2010). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, DOI 10.1007/s11187-010-9265-8.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Dickson, P. H. (2004). Entrepreneurial orientation: The role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and proactiveness. Pat, 404, 894-4372.
- Dyer, G., and Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the SandP 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Eddleston, K., Kellermanns, F. W., and Zellweger, T. (2008). Corporate entrepreneurship in family firms: A stewardship perspective. Paper presented at the USASBE, San Antonio.
- Frank, H.; Kessler, A. and Fink, M. (2010) Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62, 175-198.
- George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 989-1024.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., and Moyano-Fuentes, J., (2007), Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil

- mills, *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Guth, W.; Ginsberg, A (1990) Guest Editor's Introduction: "Corporate Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11:5-15
- Hansen, J.D.; Deitz, G.D.; Tokman, M.; Marino, L.D.; Weaver, K.M. (2011) Cross-national invariance of the EO scale. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 61-78.
- Hughes, M. and Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- Hui Li, Y.; Wen Huang, J., Tien Tsai, M. (2009) Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38 (4), 440-449.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., and Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223.
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-106.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, New York: Simon and Schuster.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kellermanns, F. W., and Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 809-830.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 129-163.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behavior among managers: A review of theory research and practice. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7, 7-45.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lee, S. M., Lim, S., & Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1-15.
- Lumpkin, G., Cogliser, C., and Schneider, D. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Martin, W., and Lumpkin, G. T. (2003). From entrepreneurial orientation to family orientation: generational differences in the management of family businesses. Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Wellesley, MA, USA.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-792.
- Moreno, A. M. and Casillas, J.C., (2008) Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (2), 507-528.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation* South-Western Pub.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., and Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., and Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. In H. Landström, D. Smallbone, H. Crijns, and E. Laveren (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research* (pp. 93-116). London: Edward Elgar.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business

performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761.

Runyan, R. C., Ge, B., Dong, B., & Swinney, J. L. (2012). Entrepreneurial orientation in Cross Cultural research: Assessing measurement invariance in the construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 819-836.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 209-223. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

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., Lubatkin, M., and Dino, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473-490.

Short, J.C., Broberg, J.C., Coglisier, C.C., and Brigham, K.H. (2009). Construct validation using computer-aided text analysis (CATA): An illustration using entrepreneurial orientation. *Organizational Research Methods*, 12, 1-28.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 51(1), 97-111.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Harvard Business School*, , 155-170.

Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zhang, Y., and Li, Q. (2008). Exploring an inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 219-239.

Tang, J. and Hull, C. (2012). An investigation of EO, perceived environmental hostility, and strategy application among chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50 (1), 132-158.

Ventakraman, N. (1989) "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement". *Management Science*, 35:423-44

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance.

*Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.

Weismeier-Sammer, D. (2011). Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 128-138.

Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

Yin, R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods* (2a ed.), London: Sage Publications.

Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.

Zahra, S. and Covin, G. (1995) Contextual influences on the CE-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.

Zahra, S. and Neubaum, D. (1998) Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3.

Zahra, S., and Garvin, D. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effects of international environment hostility. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 469-492.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.

Zellweger, T.W. and Sieger, P. (2010). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms, *Small Business Economics*, DOI 10.1007/s11187-010-9267-6

Zellweger, T.M., Kellermanns; F.W., and Eddleston; K.A. (2008). Building a family firm image: How family firms capitalize on their families. Paper presented at the USASBE.



## Incentivos fiscales y planificación fiscal de la empresa familiar española: un estudio empírico

### Tax incentives and tax planning in Spanish family firms: an empirical study.

María José Portillo Navarro<sup>a</sup> · Gregorio Sánchez Marín<sup>b,\*</sup> · José J. García Clavel<sup>c</sup>

<sup>a</sup>*Departamento de Hacienda y Economía del Sector Público. Universidad de Murcia, 30100 (Spain)*

<sup>b</sup>*Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Universidad de Murcia, 30100 (Spain)*

<sup>c</sup>*Departamento de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa. Universidad de Murcia, 30100 (Spain)*

#### DATOS ARTÍCULO

*Historial:*  
Recibido 07-11-2012  
Aceptado 23-11-2012

*Palabras clave:*  
Incentivos fiscales  
Planificación fiscal  
Empresa Familiar  
Familianness  
Agencia

*Códigos JEL:*  
M10

#### RESUMEN

La planificación fiscal de la empresa familiar es imprescindible para garantizar la supervivencia de la misma y poder hacer frente a los costes derivados de los impuestos. Sin embargo, la evidencia nos indica que las empresas familiares están más preocupadas por otros factores de éxito, tales como las relaciones familiares en el seno empresarial. En este trabajo, analizamos las relaciones existentes entre el establecimiento de incentivos del sistema fiscal y la planificación fiscal de la empresa familiar desde la perspectiva del familiness. Sobre la base de una muestra de 282 empresas familiares del sector industrial, se estudia la consistencia de las relaciones entre las dimensiones poder, experiencia y cultura familiar con la capacidad para planificar fiscalmente de las empresas familiares. Los resultados indican que, en general, las empresas familiares están interesadas por una adecuada planificación fiscal cuando se establecen incentivos fiscales que puedan considerar de interés para la adecuada gestión de la empresa familiar.

#### ARTICLE INFO

*Article history:*  
Received 07-11-2012  
Accepted 23-11-2012

*Keywords:*  
Tax incentives  
Tax planning  
Family Business  
Familianness

*JEL codes:*  
M10

#### ABSTRACT

Tax planning for family firms is essential to ensure survival through and adequate tax costs managing. However, the evidence indicates that family firms are more concerned about other success factors, such as family relationships within business. In this paper, we analyze the relationship between tax incentives and tax planning for family firms from a familiness perspective. Based on a sample of 282 family firms in the industrial sector, we study the consistency of the relationship between power, experience and culture dimensions of family firms and their ability to plan fiscally. The results indicate that, in general, family firms are more concerned with tax planning when establishing tax incentives that may be of interest for the proper management of the family business.

\*

*Autor de contacto.*

*Correo electrónico: gresanma@um.es*

Este trabajo se enmarca en el Proyecto de Investigación CSO2010-17761 del Ministerio de Ciencia e Innovación, "El éxito de la empresa familiar: la relación entre el negocio y la familia desde la perspectiva del familiness".

## 1. Introducción

La necesidad de una planificación fiscal por parte de todas las empresas resulta evidente, si bien para las empresas familiares es incluso más importante (Scholes et al., 2009), pues aspectos tales como la sucesión o las operaciones vinculadas implican la deseabilidad de una adecuada estrategia a corto y, especialmente, a largo plazo. El carácter de la empresa familiar puede tener incidencia en los incentivos fiscales que utilizan para la minimización de su carga tributaria. Especialmente, la distribución de la presencia y propiedad de la familia en la empresa, la situación generacional de la empresa familiar y la cultura de evasión fiscal de la familia puede determinar en gran medida la planificación fiscal de la empresa y determinar sus resultados, ya que los impuestos pueden afectar al crecimiento, la inversión y la supervivencia del negocio (Astrachan y Aronoff, 1995; Wagner, 1993).

Sin embargo, los estudios que se han centrado en estos aspectos (Chen et al., 2008, 2010; Graham y Tucker, 2006) ha revelado que, en términos generales, las empresas familiares acuden en menor medida al establecimiento de una programación fiscal que el resto de empresas, debido principalmente a que están más preocupadas por la repercusión que pueda tener esta actitud sobre el pequeño accionista, habitualmente miembro de la familia propietaria del negocio. A este respecto, Morris et al. (1997) afirman que las buenas relaciones en el ámbito de la empresa familiar son un factor de éxito más importante que la adecuada planificación fiscal, pues la preocupación por la misma puede llevar al propietario familiar a ignorar otras cuestiones fundamentales de la supervivencia de la familia en el negocio relativas a la planificación de la sucesión y de los futuros papeles de la familia en la empresa.

De la totalidad de cuestiones fiscales que pueden afectar a la empresa familiar, la planificación de la sucesión ha sido tradicionalmente el principal objeto de atención en la literatura (Farhi et al., 2005; Cageti et al., 2007; Molly et al., 2010). Sin embargo, poco se ha investigado acerca de la planificación fiscal del negocio y, más concretamente, sobre la

necesidad de implantación de incentivos fiscales adicionales que faciliten el crecimiento y sostenibilidad de la empresa familiar. Las pocas excepciones (Chen et al., 2008, 2010) parecen indicar que la capacidad para planificar fiscalmente por parte de la empresa familiar está afectada por la competencia y conocimiento fiscal de los directivos de la empresa familiar, que viene muy determinado por quién ejerce la dirección y ostenta la propiedad de la empresa familiar, cuál es la realidad generacional de la misma y cuál es la cultura de evasión fiscal de la familia empresaria.

En este contexto, Astrachan et al. (2002), apoyándose en la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Habbershon y Williams, 1999), construyen el concepto de *familiness* que, basado en el grado de involucración de la familia en el negocio, supone una definición más amplia de empresa familiar (Ayranci, 2010; Jaskiewicz et al., 2005; Klein et al., 2005) y que puede contribuir a una mejor explicación de la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar. El *familiness*, que abarca la composición de propiedad y dirección de la familia –dimensión poder-, la experiencia transmitida entre generaciones –dimensión experiencia- y la orientación cultural de la empresa con relación a la familia –dimensión cultura-, es capaz de recoger los principales elementos que configuran la idiosincrasia de la empresa familiar (Rutherford et al., 2008). La influencia que cada una de estas dimensiones ejerce sobre el comportamiento fiscal de la empresa familiar puede arrojar luz sobre su capacidad de planificación fiscal, ya que dicha programación implica decisiones sobre la asunción de impuestos por parte de la propiedad, la necesidad de orientación de recursos en el largo plazo y el compromiso con una determinada cultura empresarial.

Así, en este trabajo, partiendo de una muestra de 282 empresas familiares españolas pertenecientes al sector industrial, se pretende aportar un mayor grado de conocimiento con respecto a la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar, utilizando para ello como principal indicador el conocimiento de los

incentivos fiscales, así como la necesidad de aplicar incentivos adicionales por parte de la empresa familiar y su vinculación con las diferentes dimensiones del *familiness*.

Las principales aportaciones del mismo tienen varias vertientes. En primer lugar, se analiza la planificación fiscal de la empresa desde el punto de vista del negocio, yendo más allá de las visiones tradicionales (Astrachan y Tutterow, 1996; Wagner, 1993) que se han centrado básicamente en las implicaciones impositivas en el momento de la sucesión (Chen et al., 2010). Asimismo, en este trabajo se adopta una perspectiva de estudio de la planificación fiscal novedosa, ya que se analiza desde el punto de vista del conocimiento (Chen et al., 2008) sobre incentivos fiscales y de las necesidades con respecto a los mismos por parte de la empresa familiar. Finalmente, este trabajo aporta una visión más amplia de empresa familiar, a través del concepto de *familiness* (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005), que supone un análisis integral del carácter familiar de la empresa que va más allá de la mera dirección y propiedad familiar, abarcando aspectos generacionales y culturales, que permiten examinar en qué medida el grado de involucración de la familia en el negocio explica el comportamiento fiscal de la empresa familiar.

Así, el trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se analizan las principales evidencias sobre planificación fiscal en el ámbito de la empresa familiar, para, a continuación, desarrollar el marco teórico y normativo sobre el que se asientan los principales incentivos fiscales. Posteriormente, el desarrollo del concepto de *familiness* y sus interrelaciones con la planificación fiscal nos van a conducir a la formulación de las hipótesis de investigación. En tercer lugar, se explica la metodología de análisis empírico, incluyendo la explicación de la muestra y el detalle de la medición de variables. Seguidamente se presentan los resultados estadísticos obtenidos que, finalmente, nos conducen a la presentación de las conclusiones que da pie a la discusión pertinente.

## 2. Planificación fiscal de la Empresa Familiar

### 2.1. Revisión de la literatura

La planificación fiscal es una herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas (Scholes et al., 2009) y las familiares no son ajenas a esta cuestión. El carácter de la empresa familiar puede tener incidencia en los incentivos fiscales que utilizan para la minimización de su carga tributaria. Especialmente, la distribución de la presencia y propiedad de la familia en la empresa (Chen et al., 2008), así como la situación generacional determinan esta situación, ya que los impuestos pueden deprimir el crecimiento empresarial, la inversión y la transmisión del negocio (Astrachan y Aronoff, 1995; Wagner, 1993).

Uno de los principios esenciales de la planificación fiscal es el referido al arbitraje entre operaciones sujetas a distinto trato fiscal (Stiglitz, 1985), lo cual supone la opción por una pluralidad de variables que podrían afectar a la tributación empresarial. Estas variables pueden estar relacionadas con la toma de decisiones en el marco de la normativa tributaria, lo cual incide en la llamada agresividad fiscal de la empresa (Dyrenge et al., 2008, 2010), definida como la reducción de la base imponible del impuesto sobre sociedades a través de la realización de actividades de planificación fiscal.

Tradicionalmente se han realizado trabajos en los cuales la planificación fiscal se ha estudiado con independencia de los directivos de la empresa (para revisar esta cuestión, por ejemplo, Graham, 2003). Sin embargo, recientemente, diversos autores han analizado vínculos más profundos entre planificación fiscal y características de la empresa. Así, Desai y Dharmapala (2006) analizan las relaciones entre la evasión del impuesto de sociedades, el crecimiento de los incentivos de alto poder para los administradores, y la estructura de gobierno corporativo. Armstrong et al. (2009) examinan esta cuestión desde la perspectiva de las retribuciones del director tributario (tax director) y la reducción del pago de impuestos. Dyrenge et al. (2010) evidencian que las

características de la dirección y propiedad de la empresa son un factor determinante en el nivel de evasión fiscal de la misma con importantes efectos económicos, lo que se puede trasladar al ámbito de la empresa familiar.

En este sentido, estudios como el de Chen et al. (2010) revelan que las empresas familiares acuden en menor medida al establecimiento de una programación fiscal que el resto de empresas, debido principalmente a que están más preocupadas por la repercusión que pueda tener esta actitud sobre el pequeño accionista, así como por la posible sanción que pudiera derivarse y la reputación familiar. En este trabajo, también se analizan las situaciones de evasión fiscal y, partiendo del estudio de Graham y Tucker (2006), se llega a la conclusión que el porcentaje de las empresas familiares involucradas con paraísos fiscales es del 33 por 100 y es menor que el porcentaje de empresas familiares que se tuvo en cuenta para la muestra analizada, el 46 por 100 (Chen et al., 2010).

Esta idea referida a la menor importancia de la planificación fiscal con respecto a otras cuestiones relacionadas con el éxito de la empresa familiar ya había sido desarrollada en el trabajo realizado por Morris et al. (1997), en el cual se afirma que las buenas relaciones en el ámbito de la empresa familiar son un factor de éxito más importante que la adecuada planificación fiscal, pues la preocupación por la misma puede llevar al propietario/gerente familiar a ignorar otras cuestiones fundamentales del negocio. En cualquier caso, para profundizar adecuadamente en todos los ámbitos de la planificación fiscal de la empresa familiar es necesario distinguir entre: a) planificación de la sucesión, b) planificación fiscal personal y c) planificación fiscal de los negocios.

La planificación de la sucesión de la empresa familiar ha sido tradicionalmente principal objeto de mayor atención en la literatura (Farhi et al., 2005; Cagetti et al., 2007; Molly et al., 2010), puesto que los tributos inherentes a la transmisión lucrativa -herencia o donación- han supuesto tradicionalmente dificultades para la continuidad de la mayoría de empresas

familiares. Así, mientras que algunos autores han venido defendiendo la necesidad de la supresión del impuesto que grava las herencias para este tipo de entidades (Cagetti et al., 2007) –apoyada por los ordenamientos jurídicos de la mayoría de países (COM 2006, 117)-, encontramos opiniones en otros sentidos. Por ejemplo, Farhi et al. (2005) se plantean si deben existir beneficios fiscales en el momento de la transmisión de riqueza desde una perspectiva de la transmisión intergeneracional de bienestar y, más concretamente, autores como Molly et al. (2010) afirman -tras la realización de un estudio de una muestra de 152 pequeñas y medianas empresas durante quince años- no encontrar pruebas de que una empresa familiar se vea afectada en su rentabilidad como consecuencia de la sucesión y, por lo tanto, no debe ser vista como un evento negativo en el ciclo de vida de la empresa.

En otro sentido, hay autores como Grossmann y Strulik (2010), que sugieren que el establecimiento de beneficios fiscales a la sucesión supone un coste económico si los herederos no tienen capacidad suficiente para mantener el negocio familiar y, además, interrumpe la posibilidad de entrada de la iniciativa empresarial. Es decir, el establecimiento de incentivos fiscales en aquellos casos en los cuales los descendientes tienen escasas capacidades empresariales puede causar un efecto perverso, en tanto que los beneficios fiscales pueden animarlos a continuar con la actividad empresarial y hubiera sido mejor que la abandonaran.

La segunda cuestión que es importante distinguir es la relativa a la planificación fiscal personal (Morris et al., 1997). Concretamente, la fiscalidad patrimonial incide negativamente en la eficacia y eficiencia de la empresa familiar que ve reducida su capacidad de autofinanciación (David, 2006; Astrachan y Tutterow, 1996). Los problemas inherentes al Impuesto sobre el Patrimonio han supuesto que muchos países europeos hayan procedido a la supresión del mismo o a la exención de los bienes afectos a la actividad económica.

La tercera cuestión que se plantea relativa a la empresa familiar y la fiscalidad es la referida

a la planificación fiscal del negocio (Morris et al., 1997). En este sentido, las empresas familiares se enfrentan a cuestiones tales como la relativa a los precios de transferencia, entendidos como los precios a los que una empresa transfiere bienes o presta servicios a empresas con las cuales tiene algún grado de vinculación. A pesar de algunos intentos de creación de bases imponibles consolidadas comunes del Impuesto sobre Sociedades (COM 2011), la mayoría de los ordenamientos aplican el principio de *arm's length* o de plena competencia, por lo que las empresas familiares se ven totalmente afectadas por la normativa tributaria relativa a esta cuestión.

En definitiva, la literatura parece indicar que la planificación fiscal de la empresa familiar está condicionada, entre otros factores, por una cuestión que afecta a la competencia y conocimiento fiscal de los directivos de la empresa familiar (Chen et al., 2008), que viene muy determinado por quién ejerce la dirección y ostenta la propiedad de la empresa familiar, cuál es la realidad generacional de la misma y cuál es la cultura de evasión/elusión fiscal de la familia empresaria. Por ello, resulta de interés, con el objetivo de conocer la capacidad de planificación fiscal, profundizar en una de las partes de la planificación fiscal más directamente relacionada con el conocimiento y profesionalidad y cultura de la empresa familiar: el reconocimiento de los incentivos fiscales dentro del sistema impositivo a este tipo de entidades y la petición de incentivos adicionales.

## 2.2. Incentivos fiscales y planificación fiscal en la empresa familiar

Una cuestión esencial para el establecimiento de una adecuada planificación fiscal en la empresa es el conocimiento de los incentivos fiscales existentes. En este sentido, el estudio de la necesidad o no de establecer beneficios fiscales adicionales a las empresas familiares que puedan suponer una ayuda al desarrollo de sus actividades para mejorar el beneficio empresarial (Wagner, 1993) y, a la vez, estimular la realización de determinadas

acciones que pueden resultar de interés general (Astrachan y Tutterow, 1996), puede ser ilustrativo de los conocimientos fiscales que exhibe la empresa familiar y, por tanto, de su capacidad para realizar una planificación fiscal efectiva.

Puesto que los estudios hasta ahora realizados muestran que las empresas familiares están menos preocupadas que el resto por una adecuada planificación fiscal (Chen et al., 2008, 2010) y reconocida la importancia de la misma en el beneficio empresarial (Astrachan y Tutterow, 1996; Wagner, 1993), en esta investigación se analiza la planificación fiscal de la empresa familiar en función del conocimiento y la necesidad de incentivos fiscales adicionales a los existentes por parte de la empresa familiar.

La necesidad de establecer incentivos fiscales como instrumentos del desarrollo de la política fiscal de cada país es una cuestión que ha sido comúnmente aceptada por los distintos países. Así por ejemplo, en la Unión Europea se establecen deducciones por incentivos en el Impuesto sobre Sociedades, si bien en los últimos años en algunos países como España, se ha optado por la reducción del tipo impositivo y la desaparición progresiva de las deducciones, aunque se siguen manteniendo algunas. Así, en 2011, Alemania tenía establecidos, con un tipo impositivo del 15 por 100, incentivos por amortización acelerada; en el Reino Unido, con un tipo impositivo del 26 por 100, regula la deducción por investigación y desarrollo; en Francia, con un tipo del 33,3 por 100, se prevé la deducción por amortización acelerada, por creación de empresas, por investigación, desarrollo e innovación, además de otros incentivos al desarrollo regional.

Por otro lado, también existen en la Unión Europea regímenes fiscales favorables a la exención por reinversión, que son favorables para las empresas familiares, pues a menudo tienden a reinvertir las ganancias en vez de repartir dividendos. Así, en países como Malta, Austria o España se conceden beneficios fiscales en el caso de reinversión de beneficios (Austrian Institute for SME Research, 2008). Otros incentivos, tales como los destinados a la

formación profesional o a las empresas de reducida dimensión, también pueden contribuir al desarrollo de políticas fiscales de interés para la empresa familiar.

Teniendo en cuenta la casuística fiscal europea y española, se consideran representativos de la capacidad de planificación fiscal los siguientes incentivos: (1) deducciones adicionales en I+D; (2) incentivos fiscales adicionales a la realización de gastos de formación profesional en el caso del empresario y sus familiares más cercanos que trabajen en la empresa; (3) establecimiento del régimen especial de empresas de reducida dimensión a todas las empresas familiares; (4) reducción del tipo de gravamen en el Impuesto sobre Sociedades. La utilización de estos incentivos fiscales para las empresas familiares puede ser un indicativo de una planificación fiscal más adecuada y de mayores posibilidades de beneficios empresariales en un sentido amplio.

Los *incentivos fiscales a la I+D* existen en la mayoría de los países. En este sentido, la Comisión europea adoptó en 2006 una Comunicación (COM 2006, 728) referida a la utilización más eficaz de los incentivos fiscales a la I+D. En efecto, la necesidad de aumentar la inversión en I+D llevó al Consejo Europeo a solicitar que se aproximara al 3 por 100 del PIB como máximo en 2010, del cual el 2 por 100 debería provenir del sector privado. Sin embargo, ya se había puesto de manifiesto (COM, 2003, 226 final/2) que el rendimiento social de la inversión en I+D suele ser superior al que obtienen las empresas inversoras, por lo que este fallo del mercado era necesario afrontarlo a través del establecimiento de diferentes incentivos y uno de ellos era el fiscal, estableciéndose como prioridad en la COM (2006, 502 final). Estos incentivos fiscales a la I+D en los distintos estados miembros de la Unión europea se han regulado en cada uno de los países miembros de maneras muy diversas y, en algunas ocasiones, estableciendo restricciones territoriales, lo cual ha sido resuelto a través del Tribunal de Justicia de las Comunidades europeas - como en el caso de Francia (Asunto C-39/04) o el de España (Asunto C-248/06), lo cual obligó a la

modificación de la legislación en el Impuesto sobre Sociedades - o bien a través de modificaciones legislativas internas, previa iniciativa de la Comisión.

En cualquier caso, el establecimiento de incentivos fiscales a un colectivo determinado como es el de las empresas familiares debe ajustarse a la norma comunitaria sobre ayudas estatales, sujetas a restricciones impuestas por el Tratado de la Unión Europea. En concreto, la COM (2006, 728) establece que "se considera que un incentivo fiscal a la I+D es selectivo, y, por tanto, constituye probablemente una ayuda estatal, cuando se limitan sus beneficiarios potenciales en cuanto al tamaño (p. ej., Pyme), la ubicación o el sector". Sin embargo, el establecimiento de deducciones adicionales a la I+D para las empresas familiares -con independencia de su tamaño, el sector en el que desarrollan la actividad o el lugar en el cual realizan- en principio, no estaría incluida dentro de las ayudas estatales.

Si bien la literatura a favor del establecimiento de incentivos fiscales adicionales en el Impuesto sobre Sociedades a las empresas familiares es prácticamente inexistente, sí es cierto que en ocasiones se ha planteado la necesidad de establecer beneficios fiscales para las pequeñas empresas e incluso el establecimiento de un tipo impositivo único y la integración del Impuesto sobre Sociedades con el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en lo referido a la obtención de rendimientos de la actividad económica, tal y como exponen a través del desarrollo de un modelo de simulación Knitel y Nelson (2011) partiendo de las iniciativas que pretendía llevar a cabo Estados Unidos (National Commission on Fiscal Responsibility and Reform, 2010; Guenther, 2009).

Por otro lado, la *reducción de tipos impositivos en el Impuesto sobre Sociedades* ha sido un tema recurrente en el ámbito fiscal, pues durante años han existido en diferentes sistemas fiscales, tipos impositivos elevados y numerosos incentivos fiscales, por lo que el tipo efectivo disminuía considerablemente. Sin embargo, era una barrera con la cual se encontraban los países, pues las empresas podrían optar por

deslocalizar el beneficio en aquellos lugares en los cuales el tipo impositivo fuera menor. Por ello, en los últimos años, se ha optado por una reducción de tipos impositivos en numerosos países de la Unión europea, a la vez que se anulaban determinados incentivos fiscales. Así, en 2011, el tipo impositivo general del Impuesto sobre Sociedades de Francia era del 33,33 por 100, de Alemania el 15 por 100, de Italia el 27,5 por 100, de Irlanda el 12,5 por 100 o de España el 30 por 100, si bien existen tipos especiales para determinados contribuyentes.

Esta situación sería más homogénea si se hubiera conseguido dar pasos más firmes en la armonización fiscal del Impuesto sobre Sociedades. Este deseo de una mayor armonización fiscal, iniciado hace ya varias décadas (ya el Informe Ruding, en 1992, planteaba la necesidad de establecer normas comunes para la determinación de la base imponible y el avance hacia la fijación de tipos mínimos y máximos), no se ha podido materializar como hubiera sido deseable, principalmente debido a la pérdida de soberanía fiscal que puede representar la armonización en este tributo. Los pasos más decididos se han llevado a cabo principalmente a través de la definición de una base imponible consolidada común, tal y como hemos comentado con anterioridad. Pero, en la actualidad, no se plantea la posibilidad de armonizar los tipos impositivos como en un principio se defendía.

En definitiva, el adecuado conocimiento de los incentivos fiscales existentes y el interés por la aplicación de incentivos adicionales por parte de la empresa familiar, viene a ser un indicador representativo de su capacidad de planificación fiscal. Si dicho conocimiento está asociado a factores relacionados con el carácter familiar de la empresa -la dirección y la propiedad familiar, la generación al frente de la empresa y la cultura fiscal de la familiar empresaria-, podemos considerar que el concepto de *familiness*, basado en el grado de involucración de la familia en el negocio (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005), es el que mejor recoge los vínculos entre planificación fiscal y empresa familiar. Dichas relaciones se analizan a continuación.

### 3. Planificación Fiscal y Familiness

La teoría de recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1991; Makadok, 2003) es la base teórica en la que se fundamenta el concepto de *familiness*. Esta teoría sugiere que la combinación única de recursos y capacidades de la empresa es su principal fuente de ventaja competitiva (Habbershon y Williams, 1999). Las empresas familiares pueden verse como combinaciones únicas de dos tipos de reglas, valores y expectativas: las de la familia y las del negocio (Gersick et al., 1997). Las empresas familiares comparten ciertas características que las hacen ser únicas en términos de patrones de propiedad, gobierno y generación (Chua et al., 1999; Steier, 2003).

La evolución de una empresa asociada a un único conjunto de condiciones genera recursos imperfectamente imitables, tales como los valores de la familia con relación a la cultura de la organización, el conjunto histórico de activos, o la reputación de la empresa. El conjunto de recursos socialmente complejos de la empresa familiar está profundamente imbricado y es una clara consecuencia del proceso formal e informal de gestión y de toma de decisiones en la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999). Por ejemplo, cuando una empresa experimenta la transición generacional, hay un significativo cambio de recursos y capacidades que incluye información y experiencia, estilo de gestión, relaciones entre accionistas que, por supuesto, afecta a los comportamientos con respecto a la internacionalización. En todos los casos, el *familiness* de la empresa cambia, suponiendo un cambio general en los resultados y expectativas de la empresa.

El término *familiness* puede ser descrito, por tanto, como la idiosincrasia de la empresa en el conjunto de sus recursos y capacidades resultantes de la interacción de los sistemas familia-empresa. (Habbershon et al., 2003). En última instancia, Chrisman et al. (2005) expresan el concepto como los recursos y capacidades relacionados con la involucración de la familia en la empresa y sus interacciones. Stafford et al. (1999) toman esta idea y van un paso más allá, integrando los sistemas familiares y de negocio en el mismo nivel que el resto de

recursos y capacidades de la empresa. Esta aproximación, basada en la creencia de que la involucración de la familia en la empresa puede producir comportamientos que resulten más o menos difíciles de imitar, tiene cabida natural en los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades: las empresas familiares existen debido al recíproco valor económico y no económico creado a través de la combinación de los sistemas familiar y de negocio. Además, la intención de mantener la sostenibilidad de la empresa a lo largo de las generaciones puede conducir a la institucionalización del valor percibido de la combinación de los sistemas familiar y de negocio, sugiriendo que la cooperación entre sistemas puede crear utilidades para miembros de la empresa familiar y adecuar sus comportamientos y decisiones (Rutherford et al., 2008).

De esta forma, el familiness ha sido propuesto, por un lado, como fuente de ventaja competitiva, generador de riqueza y creador de valor para la empresa y, por otro, como un factor de influencia significativa en la gestión de la empresa familiar (Pearson, Carr y Shaw, 2008). De acuerdo a esta segunda noción, Astrachan et al. (2002) propone que el grado en que una empresa es considerada un negocio familiar viene determinado por el modo en que se produce la involucración de la familia – definido a través del poder, la experiencia y la cultura- en el negocio. Estas tres dimensiones se adecuan a la escala F-PEC, un índice de la influencia familiar en el negocio, que permite realizar comparaciones entre distintas empresas con diferentes niveles de involucración de la familia, así como analizar los efectos que puede tener en la orientación de determinadas políticas empresariales (Klein et al., 2005).

Es fundamental, por tanto, considerar el contenido global del concepto de familiness para evaluar adecuadamente la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar. El papel específico que la naturaleza del negocio familiar juega, así como la idiosincrasia de este tipo de negocios, hace posible la adopción de diferentes políticas de planificación fiscal según la variación del familiness (Rutherford et al., 2008). Dos empresas con la misma

involucración de la familia en términos de gobierno tradicional (propiedad y dirección familiar) podría no presentar la misma orientación fiscal si hay ausencia de intenciones, visión y/o comportamientos orientados a tal actividad y que constituyan la esencia de la empresa familiar.

La *dimensión poder* se refiere al dominio ejercido a través de la financiación del negocio (por ejemplo, acciones en poder de la familia) y mediante el control del negocio vía participación de la familia en la dirección o el gobierno de la empresa. Una familia puede influir en un negocio vía la extensión y calidad de su propiedad, gobierno e implicación en la gestión (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005). Esta dimensión hace referencia al grado de influencia genérica o dominancia, ya sea por miembros de la familia propietaria o por directivos a quien ésta designa. Además, estos autores señalan que el nivel de influencia vía poder es aditivo, por lo que cuanto mayor sea el porcentaje de miembros de la familia en cada una de estas funciones (o sin ser miembros de la familia, que hayan sido nombrados por ésta), mayor será la influencia en términos del poder de la familia sobre la empresa.

A este respecto, Chen et al. (2010), utilizando múltiples medidas para captar la agresividad fiscal de la empresa, encuentran que las empresas de propiedad y dirección familiar (de mayor carácter familiar desde el punto de vista del poder) son menos impuestos agresivos fiscalmente que las empresas no familiares, *ceteris paribus*. Este resultado sugiere que los propietarios mayoritarios de las empresas familiares están dispuestos a renunciar a los beneficios fiscales –incluidos los incentivos adicionales- para evitar el coste que podría suponerles el no pagar impuestos a los ojos de otros accionistas familiares minoritarios, que podrían ver en estas medidas una forma de enmascarar evasiones de impuestos en términos de apropiación indebida de rentas por parte de los mayoritarios (Desai y Dharmapala, 2006).

Este resultado también es coherente con la idea de que las familias propietarias están más preocupadas de los posibles daños legales y reputacionales de una posible auditoría fiscal

que las empresas no familiares. Esto les lleva a ser menos agresivas fiscalmente y, por tanto, a no asumir riesgos en relación con la búsqueda de deducciones fiscales adicionales. Chen et al. (2010) encuentra conclusiones similares cuando analizan una pequeña muestra de empresas familiares y no familiares en relación con la evasión fiscal: las empresas familiares utilizan en menor medida la evasión fiscal. Estos argumentos nos llevan a la primera hipótesis.

*H1: La influencia de la dimensión poder del familiness reduce (tiene un efecto negativo en) la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar.*

La *dimensión experiencia* se refiere a la experiencia conjunta que la familia aporta al negocio a través de la generación o generaciones que activamente participan o han participado en la empresa (Klein et al., 2005). Como argumenta Astrachan et al. (2002), el nivel de experiencia que se produce en la sucesión generacional alcanza su máximo en el cambio entre la primera y segunda generación. La segunda y siguientes generaciones de la propiedad añaden proporcionalmente menos valor a este proceso. Por tanto, la generación de propietarios tiene una relación no lineal con el carácter familiar.

La evidencia empírica, sin embargo, ha sido relativamente distinta en este aspecto cuando se trata de aspectos tributarios, sobre todo como consecuencia de la planificación de la sucesión y sus consecuencias impositivas. Diversos estudios (Farhi et al., 2005; Cageti et al., 2007; Molly et al., 2010) coinciden en afirmar que la no planificación de la sucesión puede acarrear graves consecuencias para la empresa familiar, por lo que las familias suelen estar más preparadas financiera y fiscalmente. Según Klein (2003) a medida que transcurren generaciones, puesto que dicho acontecimiento supone un esfuerzo cada vez mayor por asegurar la continuidad de negocio en manos familiares, es importante contar con la liquidez necesaria para costear los impuestos derivados de la transmisión, así como para satisfacer los intereses de los accionistas y garantizar su bienestar.

En relación con esta idea, algunos autores (Carlock y Ward, 2001; Kuratko et al., 1994) señalan que la magnitud de las consecuencias que encierran los mecanismos para la transferencia de la propiedad -los impuestos y la eventual pérdida de control- hace que el fundador (el paso de la primera a la segunda generación) perciba el proceso de sucesión como algo más complicado y peligroso para la continuidad de su patrimonio que cuando se trata del traspaso de segundas generaciones a las siguientes. Se puede deducir, por tanto, que las segundas y terceras generaciones son más propensas que los fundadores a empezar a planificar esta sucesión y, por tanto, influyen positivamente sobre la capacidad de planificación fiscal de dicha sucesión.

Así, aunque no existe literatura que haya tratado directamente la relación entre planificación fiscal desde la perspectiva de los incentivos fiscales y la situación generacional de la empresa, desde un contexto amplio, los argumentos indican que la entrada en escena de nuevas generaciones se ve como un elemento positivo para estimular la planificación fiscal. Así, considerando estos argumentos, podemos plantear la siguiente hipótesis.

*H2: La influencia de la dimensión experiencia del familiness intensifica (tiene un efecto negativo en) la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar*

La *dimensión cultura* se refiere al conjunto de valores, actitudes y motivaciones que imperan en la empresa, y en qué medida se perciben como una conjunción del negocio y de la familia en términos de compromiso con la empresa. En una empresa familiar, la cultura está formada por aquellos valores más enraizados en la organización. Los valores muestran aquello que la familia y la empresa consideran como importante. Según Astrachan et al. (2002) la cultura constituye el área de intersección entre la familia y el negocio que determina que aquellas familias muy comprometidas en el negocio tengan un efecto positivo en la evolución de la empresa (Klein et al., 2005).

Las empresas familiares con éxito tienden a tener los valores de la familia incorporados a sus estrategias de negocio, políticas y prácticas (Ward, 1998). La construcción de valores compartidos en el seno de familia aumenta la posibilidad del consenso en la toma de decisiones del negocio y, por tanto, facilita el desarrollo de actividades de planificación fiscal.

Kontinen y Ojala (2010) indican que entre las ventajas específicas de las empresas familiares más competitivas e internacionalizadas se incluye un nivel elevado de confianza, valores fuertes y compromiso. El compromiso a largo plazo de las empresas familiares puede ayudar a garantizar a los socios potenciales y a los inversores la continuidad del proceso y un alto nivel de confianza dentro de la organización puede favorecer la formación de vínculos internos y externos. Además, los directivos de las empresas familiares deberían minimizar el efecto de aquellos elementos que dificultarían su continuidad, tales como una inadecuada o inexistente planificación fiscal.

En resumen, la evidencia empírica concluye que aquellas empresas familiares cuyos valores familiares coinciden con la empresa desarrollan una actividad fiscal más intensa y, por tanto, se espera que la dimensión cultura se relacione positivamente con la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar. La hipótesis queda formulada de la siguiente forma.

*H3: La influencia de la dimensión cultura del familiness intensifica (tiene un efecto negativo en) la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar.*

## 4. Metodología

### 4.1. Muestra de empresas y obtención de información

Para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas en la sección previa, se han recogido datos de empresas españolas pequeñas y medianas pertenecientes al sector manufacturero. La población inicial, seleccionada de la base OSIRIS (del Bureau Van Dyck Electronic Publishing), estaba

compuesta por un total de 5113 empresas familiares y no familiares de todos los sectores manufactureros con un número de empleados comprendido entre 25 y 249. Sobre esta población se realizó, entre el 28 de febrero y el 31 de marzo de 2011, una encuesta telefónica dirigida al director general de la empresa, obteniendo información válida de 500 empresas (lo que supone un nivel de respuesta del 9,78%), de las cuales 282 se han autclasificado como empresas familiares.

### 4.2. Medición de variables

El análisis empírico realizado estudia la relación entre la planificación fiscal y el familiness de las empresas familiares, para lo que se utilizan las siguientes variables.

Capacidad de planificación fiscal. Se ha considerado la capacidad de planificación fiscal de las empresas familiares mediante el conocimiento, necesidad e interés de incorporar beneficios fiscales adicionales al impuesto sobre sociedades. En concreto, se ha preguntado a las empresas por los siguientes beneficios fiscales: (1) deducciones a la formación profesional del empresario y sus familiares más cercanos que trabajen en la empresa; (2) deducciones a la inversión en I+D+i ; (3) implantación del régimen especial de empresas de reducida dimensión a todas las empresas familiares; y (4) reducción del tipo de gravamen. A partir de aquí se ha construido una variable dicotómica, que toma valores bajo (IndFisc=bajo) para aquellas empresas que señalen la necesidad de dos o menos beneficios fiscales y alto (IndFisc=alto) para las que sugieren más de dos.

*Empresa familiar.* Para medir el carácter familiar de las empresas se ha partido de la escala F-PEC (Astrachan et al. 2002) asociada al concepto de familiness y a las tres dimensiones que lo forman: poder, experiencia y cultura. La dimensión poder se ha medido a través de una variable continua que mide la presencia de la familia en la empresa a través del porcentaje de propiedad de la misma, posteriormente categorizada en dos grupos: 100% y no-100%, según esté o no el 100% de la propiedad en manos de la familia. La dimensión

experiencia se ha medido mediante la variable generación, que mide la generación que dirige actualmente la compañía y que ha sido categorizada en dos grupos, según se trata de la generación fundadora (primera) u otra (segunda y siguientes). Finalmente, la dimensión cultura se ha medido a través de 4 ítemes formulados en una escala likert 1-5 (totalmente en desacuerdo – totalmente de acuerdo) considerando si la familia propietaria: (1) tiene influencia en el negocio, (2) comparte valores similares en el negocio, (3) se preocupa por el destino del negocio y (4) sabe diferenciar los aspectos empresariales de los familiares. Los cuatro ítemes fueron sometidos a un análisis factorial secundario obteniendo un solo factor común representativo del constructo, que fue categorizado en tres niveles para el análisis logístico: 1, si la familia influye poco en la cultura de la empresa, 2 si la familia influye moderadamente en la cultura de la empresa, y 3, si la cultura familiar tiene una elevada influencia en el negocio.

#### 4.3. Análisis estadísticos

Un primer problema al que nos hemos enfrentado en el análisis estadístico es el número de observaciones de las variables de interés. Aunque el número de empresas encuestadas es de 500, sólo 282 afirman ser empresas familiares, y de ellas sólo 122 afirman conocer beneficios fiscales a través de los cuales hemos medido el concepto de planificación fiscal. Un segundo problema tiene que ver con las medidas de las variables analizadas, todas ellas ordinales y categóricas, dado que las continuas no han ofrecido suficiente variabilidad para ser consideradas como tal (en efecto, para el caso de la dimensión poder, cerca del 101 de las 122 respuestas fueron que el 100% de la propiedad estaba en manos de la familia).

El método inicialmente propuesto para el estudio era un modelo de ecuaciones estructurales. De hecho, los modelos de medida pudieron ser estimados por separado para cada una de las variables latentes del modelo (poder, experiencia y cultura familiar). Se estudiaron

qué indicadores eran los que mejor expresaban los constructos y se hizo un trabajo similar con la planificación fiscal. Sin embargo, a la hora de establecer el modelo estructural que enlazara las diferentes partes del mismo, era necesario –por la naturaleza mixta de las variables empleadas en los diferentes constructos- recurrir a un tipo de correlación específica, la correlación policórica (Joreskog y Sorbom, 1996). Lamentablemente, al menos en el paquete informático que hemos empleado para estimar el modelo (LISREL 8.7) este tipo de correlación utiliza el criterio *listwise* para tratar los casos perdidos lo que provocaba que nuestra ya escasa muestra se redujera hasta 25 observaciones, lo cual nos invalida la posibilidad de obtención de resultados concluyentes.

Sin embargo, un análisis que resulta adecuado y nos conduce a resultados de gran interés es el expuesto a continuación, pues hemos recurrido a los modelos logarítmicos lineales (MLL) y en concreto la versión logit multinomial (MLM), que permite que una de las variables, en nuestro caso la planificación fiscal, se distinga como variable dependiente dicotómica, mientras que el resto (poder, experiencia y cultura) son las variables independientes cualitativas. De manera simplificada, mediante los modelos logit se obtienen un grupo de parámetros cuya combinación lineal explica las razones esperadas (*odds ratio*) de la variable dependiente -una explicación detallada de las características de este método puede encontrarse en Agresti (2002) o Greene (2003)-.

## 5. Resultados

Los descriptivos básicos muestran en la tabla 1 las frecuencias cruzadas de las variables de familiness y de planificación fiscal del conjunto de la muestra. Como se puede observar, el conjunto de datos que efectivamente han podido ser cruzados es muy reducido, razón por la cual nos decantamos por el tipo de análisis estadístico anteriormente mencionado.

Si, por ejemplo, observamos las frecuencias de las empresas en las que la familia dirigente es la fundadora, y que tienen un nivel intermedio

de cultura familiar la razón (odd) de tener una baja preocupación por la fiscalidad respecto a tener una alta preocupación es  $2/2$ , cuando la familia no dispone del 100% del control y de  $1/4$  en el caso de que si lo tenga. El cociente entre ambos ratios es de  $1/0.25=4$ , y su logaritmo 1.3863. Si repetimos el mismo cálculo para el caso de que el nivel cultural fuera alto, las cifras serían  $3/2$ ,  $20/13$  y el cociente entre ambos ratios sería:  $60/26=2.3077$ , cuyo logaritmo es 0.8362. En ambos casos, el cociente se aleja de la unidad –y por tanto su logaritmo se aleja del cero– por lo que podemos afirmar que la probabilidad de que una empresa familiar tenga una preocupación baja por la planificación fiscal no es indiferente de que el 100% del control de la misma esté en manos de la familia propietaria. En concreto, es 4 veces más probable que la empresa esté preocupada, para el nivel medio de cultura. Estas diferencias caen, si el nivel cultural de la empresa sube, indicando que se reduce el efecto del poder. Los logaritmos de esos ratios son los parámetros del modelo logit multinomial. Cuanto más cercanos a cero sean, menos significativa será la diferencia entre los niveles de la variable explicativa respecto a la variable dependiente. Un parámetro igual a cero responde a un

cociente igual a uno, lo que indicaría que los ratios de los distintos niveles de la variable independiente son iguales.

Para evitar celdas vacías en el modelo, el contraste de hipótesis se ha realizado considerando cada una de las dimensiones del familiness por separado. Así, para la dimensión poder, el análisis logit multinomial, tal y como se observa en la tabla 2, indica que es más probable que exista una inclinación a sugerir mejoras en la planificación fiscal si el 100% de la propiedad está en manos de la familia (un 65% más probable). Lo interesante es el efecto de la interacción, entre planificación fiscal y poder, que toma un valor de  $-0.585$  y es significativamente distinto de cero. Este valor es, como hemos indicado antes, un logaritmo. Transformándolo por su inversa obtenemos 0.5571, es decir, el porcentaje de empresas que tienen un índice de planificación fiscal bajo entre las empresas con un 100% de la propiedad en manos de la familia es significativamente menor de las que tienen menos del 100%. Por tratarse de parámetros redundantes –por definición la suma de los efectos ha de ser igual a cero, también se puede decir que, entre las empresas con 100% de la propiedad en manos de la familia, el porcentaje de empresas con una

**Tabla 1**

Frecuencias cruzadas de las variables analizadas.

Cultura	Experiencia		Poder		Total	
			No100%	100%		
Bajo	Fundadora	Capacidad de planificación fiscal	Baja	1	5	6
			Alta	0	1	1
	Total		1	6	7	
Medio	Otra	Capacidad de planificación fiscal	Baja	3	1	4
			Alta	2	3	5
	Total		5	4	9	
Alto	Fundadora	Capacidad de planificación fiscal	Baja	2	1	3
			Alta	2	4	6
	Total		4	5	9	
Alto	Otra	Capacidad de planificación fiscal	Baja	0	3	3
			Alta	2	9	11
	Total		2	12	14	
Alto	Fundadora	Capacidad de planificación fiscal	Baja	3	13	16
			Alta	2	20	22
	Total		5	33	38	
Alto	Otra	Capacidad de planificación fiscal	Baja	0	13	13
			Alta	4	28	32
	Total		4	41	45	

**Tabla 2**Modelo logit multinomial para planificación fiscal y dimensión poder<sup>c</sup>

Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Constante [poder = no100%]	2,526 <sup>a</sup>					
[poder = 100%]	4,182 <sup>a</sup>					
[IndFisc = bajo] * [poder = no100%]	-0,274	0,43	-0,638	0,524	-1,118	0,569
[IndFisc = bajo] * [poder = 100%]	-0,585	0,207	-2,831	0,005	-0,99	-0,18
[IndFis2 = alto] * [poder = no100%]	0 <sup>b</sup>					
[IndFis2 = alto] * [poder = 100%]	0 <sup>b</sup>					

a. Las constantes no son parámetros bajo el supuesto multinomial. Por tanto, no se calculan sus errores típicos.

b. Este parámetro se ha definido como cero ya que es redundante.

c. Diseño: Constante + IndFis2 \* poder

alta planificación fiscal es significativamente superior. La interacción para el otro caso (el grupo de empresas para las que el poder no está concentrado en una sola familia, las diferencias entre planificación fiscal y bajo poder no es significativamente distinta de cero, como puede verse en la tabla de estimaciones. Por tanto, no podemos aceptar nuestra primera hipótesis, ya que los resultados indican que, en contra de lo esperado, el poder influye positivamente en la disposición a la planificación fiscal.

En la tabla 3 se muestran los resultados del modelo logit multinomial para la dimensión experiencia. En esta ocasión, las diferencias sólo son significativas entre la ratio de los que tienen un alto y un bajo índice de planificación fiscal para el grupo de empresas familiares en

las que la generación que dirige no es la primera o fundadora. Y entre ellas, lo que se percibe es que las empresas, lo más probable es que tengan una disposición alta a la planificación fiscal.

También ocurre con las empresas que tienen como dirigente a la generación fundadora pero, en este caso, la diferenciación entre uno y otro grupo no es significativamente distinta de cero (por ejemplo, el intervalo de confianza del parámetro al 95% va desde -0,676 hasta 0,384, es decir incluye el cero). Por tanto, podemos concluir que la experiencia influye de manera que si la generación no fundadora es la que dirige la empresa, es más probable que se realice una adecuada planificación fiscal, lo que supone aceptar la hipótesis 2.

En el modelo logit multinomial que relaciona planificación fiscal y cultura que presenta la

**Tabla 3**Modelo logit multinomial para planificación fiscal y dimensión experiencia<sup>c</sup>

Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Constante [exper = Fundadora]	3,384 <sup>a</sup>					
[exper = Otra]	3,882 <sup>a</sup>					
[IndFis2 = Bajo] * [exper = Fundadora]	-0,146	0,27	-0,539	0,59	-0,676	0,384
[IndFis2 = Bajo] * [exper = Otra]	-0,861	0,263	-3,269	0,001	-1,377	-0,345
[IndFis2 = Alto] * [exper = Fundadora]	0 <sup>b</sup>					
[IndFis2 = Alto] * [exper = Otra]	0 <sup>b</sup>					

a. Las constantes no son parámetros bajo el supuesto multinomial. Por tanto, no se calculan sus errores típicos.

b. Este parámetro se ha definido como cero ya que es redundante.

c. Diseño: Constante + IndFis2 \* exper

**Tabla 4****Modelo logit multinomial para planificación fiscal y dimensión cultura<sup>d</sup>**

Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Constante [catecul = 1]	1,872 <sup>a</sup>					
[catecul = 2]	2,862 <sup>a</sup>					
[catecul = 3]	3,998 <sup>a</sup>					
[IndFisc = Bajo] * [catecul = 1]	0,48	0,499	0,961	0,337	-0,499	1,458
[IndFisc = Bajo] * [catecul = 2]	-0,99	0,459	-2,156	0,031	-1,891	-0,09
[IndFisc = Bajo] * [catecul = 3]	-0,614	0,229	-2,685	0,007	-1,062	-0,166
[IndFisc = Bajo] * [catecul = 1]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.
[IndFisc = Bajo] * [catecul = 2]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.
[IndFisc = Bajo] * [catecul = 3]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.

a. Las constantes no son parámetros bajo el supuesto multinomial. Por tanto, no se calculan sus errores típicos.

b. Este parámetro se ha definido como cero ya que es redundante.

c. Diseño: Constante + IndFisc2 \* catecul

**Tabla 5****Modelo logit para planificación fiscal y dimensiones poder y experiencia**

Parámetro	Estimación	Error típico	Z	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Constant [poder = no100%] * [exper =Fu]	1,568 <sup>a</sup>					
[poder = no100%] * [exper =Ot]	1,975 <sup>a</sup>					
[poder = 100%] * [exper =Fu]	3,187 <sup>a</sup>					
[poder = 100%] * [exper =Ot]	3,709 <sup>a</sup>					
[IndFisc = bajo] * [poder = no100%]	-0,641	0,487	-1,315	0,188	-1,595	0,314
[IndFisc = bajo] * [poder = 100%]	-0,923	0,28	-3,293	0,001	-1,473	-0,374
[IndFisc = alto] * [poder = no100%]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.
[IndFisc = alto] * [poder = 100%]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.
[IndFisc = bajo] * [exper = Fundadora]	0,722	0,382	1,892	0,058	-0,026	1,47
[IndFisc = bajo] * [exper = Otra]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.
[IndFisc = alto] * [exper = Fundadora]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.
[IndFisc = alto] * [exper = Otra]	0 <sup>b</sup>	.	.	.	.	.

a. Las constantes no son parámetros bajo el supuesto multinomial. Por tanto, no se calculan sus errores típicos.

b. Este parámetro se ha definido como cero ya que es redundante.

c. Diseño: Constante + IndFisc2 \* poder + IndFisc2 \* exper

tabla 4 resulta interesante comprobar que el único efecto positivo –aunque no significativamente distinto de cero– es para aquellas empresas en las que la familia tiene una presencia muy pequeña en la cultura de la empresa (nivel 1). En este caso, el signo

positivo del logaritmo (0,480) revela que la odd ratio es mayor que uno y, por tanto, en este grupo de empresas es más probable que el nivel de conciencia fiscal sea bajo. Para el resto de niveles de cultura, tanto el medio (nivel 2), como el alto (nivel 3), presentan coeficientes

significativamente diferentes de cero y negativos, lo que indica que el cociente entre las probabilidades es menor que 1, y por tanto, es más probable que la capacidad de planificación fiscal sea positiva. Así, queda demostrado que la dimensión cultura influye positivamente en la planificación fiscal, pudiendo aceptar la hipótesis 3: cuanto mayor es la presencia de la familia en la cultura de la empresa, más probable es que se deseen incorporar algunos beneficios fiscales.

Finalmente, se han estimado modelos adicionales para comprobar las interrelaciones entre dimensiones de familiness tomadas de forma conjunta y la capacidad de planificación fiscal de la empresa familiar. El tamaño de la muestra no ha permitido combinar todas las variables a la vez, por lo que nos ha llevado a plantear un modelo, con dos de las tres variables explicativas –dimensión poder y dimensión experiencia-. Estas dos dimensiones son muy válidas para representar los resultados conjuntos puesto que representan las dos principales variables sobre las cuales se ha definido tradicionalmente el concepto de empresa familiar.

Como se puede ver en la tabla 5, los resultados confirman que la presencia de la generación fundadora al frente de la empresa familiar hace que sea más probable que la capacidad de planificación fiscal sea baja. Por otro lado, se confirma que si el 100% de la empresa está controlado por la familia es más probable que la actitud hacia la planificación fiscal sea más positiva. Ambos resultados vienen a confirmar los ya obtenidos en los modelos individuales anteriormente, por lo que dan consistencia a los resultados de este estudio.

## 6. Conclusiones y discusión

En este trabajo analizamos la relación existente entre las diferentes dimensiones del familiness (Astrachan et al., 2002, Klein et al., 2005) y la planificación fiscal en las empresas familiares. Para ello, partiendo de una muestra de 282 empresas familiares españoles pertenecientes al sector industrial, se analiza la capacidad de planificación fiscal en atención a

las preferencias de los empresarios acerca de la posibilidad de aplicar determinados incentivos fiscales en el Impuesto sobre Sociedades, teniendo en cuenta las tres dimensiones que se establecen desde el concepto del familiness: poder, experiencia y cultura. Ello supone la adopción de una perspectiva novedosa y más amplia de empresa familiar que las realizadas hasta el momento.

Si bien la literatura existente señala que las empresas familiares son menos agresivas fiscalmente que las no familiares (Chen et al., 2008, 2010), puesto que están más preocupadas por otros aspectos relacionados con su actividad –tales como las relaciones en el ámbito de la empresa (Morris et al., 1997)– que por el fiscal, la incidencia de una planificación fiscal idónea es muy importante (Sholes et al., 2009), hasta el punto que, en muchas ocasiones, las empresas han desaparecido como consecuencia de una inadecuada planificación fiscal en cuestiones relativas a la sucesión (Fhari et al., 2005; Cagetti et al., 2007; Molly et al., 2010) o a la tributación en el Impuesto sobre Sociedades, pues los impuestos pueden deprimir el crecimiento empresarial, la inversión y, por supuesto, la transmisión del negocio (Astrachan y Aronof, 1995; Wagner, 1993).

Asimismo, el carácter de la empresa familiar puede tener incidencia en los incentivos fiscales que se utilizan para la minimización de la carga tributaria (Chen et al., 2010); en especial si atendemos a un análisis integral del carácter familiar de la empresa definido por el familiness que va más allá de la mera dirección y propiedad familiar, abarcando aspectos generacionales y culturales, partiendo de la teoría de recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1991; Makadok, 2003; Habbershon y Williams, 1999; Gersick et al., 1997; Chua et al., 1999; Steier, 2003) que permite examinar en qué medida el grado de involucración de la familia en el negocio explica el comportamiento fiscal de la empresa familiar. En efecto, las características de dirección y propiedad de la empresa son un factor determinante en el nivel de evasión fiscal de la misma (Dyrenge et al., 2010) con importantes efectos económicos, lo cual es trasladable a la empresa familiar.

Si bien en los escasos estudios existentes acerca de la planificación fiscal de la empresa familiar se suele atender a criterios de agresividad fiscal (Chen et al., 2010) o de planificación fiscal que incluyen la evasión y la elusión fiscal, en nuestro trabajo atendemos al concepto de planificación fiscal de Scholes (2009) que implica la reducción de la carga tributaria del contribuyente en atención a la utilización de los incentivos fiscales que establecen las normas tributarias pero siempre en el marco de la ley, sin acudir al incumplimiento de la legislación (evasión) ni al fraude de ley (elusión).

El estudio de la relación entre la planificación fiscal y las dimensiones familiness lo hemos articulado a través del análisis de tres hipótesis de trabajo. En primer lugar, hemos planteado la hipótesis relativa a la existencia de una relación inversa entre las empresas familiares con una mayor dimensión poder y la planificación fiscal. La dimensión poder se refiere al dominio ejercido por la familia en la dirección o gobierno de la empresa, a través, por ejemplo, de acciones propiedad de la familia, puesto que una familia puede influir en el negocio a través de la extensión, calidad de la propiedad, gobierno o implicación en la gestión (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005). Por lo tanto, cuanto mayor sea el porcentaje de miembros de la familia en la dirección (directamente o a través del nombramiento de directivos) mayor será la influencia en términos de poder de la familia sobre la empresa. La escasa literatura al respecto defiende que las empresas de propiedad y dirección familiar (con mayor carácter familiar desde el punto de vista del poder) son menos agresivas fiscalmente que las no familiares (Chen et al., 2010) y están más preocupadas por lo que podrían pensar otros accionistas minoritarios si realizan actividades de evasión fiscal (Desai y Dharmapala, 2006).

Sin embargo, los resultados obtenidos evidencian que para la dimensión poder, las empresas familiares con un 100% de la propiedad en manos de la familia realizan una mayor planificación fiscal que las que mantienen una menor proporción de propiedad en sus manos. Por lo tanto, no podemos aceptar

nuestra hipótesis inicial, pues el poder influye en una mayor disposición a la planificación fiscal. Estas diferencias con respecto a la literatura mencionada pueden deberse a varios motivos. En primer lugar, tanto Chen et al. (2010) como Desai y Dharmapala (2006) el concepto que utilizan incluye tanto la planificación fiscal en el marco de la ley conducente a minimizar la factura fiscal y, por tanto en el marco legal, como la posibilidad de realizar políticas de evasión y elusión fiscal fuera de la ley. Mientras que, en nuestro caso, utilizamos el concepto de planificación fiscal restringido; es decir, operaciones en el marco de la ley que reducen la carga tributaria del contribuyente si opta por la realización de determinadas políticas incentivadas desde una perspectiva fiscal (Scholes, 2009).

Otra cuestión por la cual nuestros resultados difieren de Chen et al. (2010) es que mientras su análisis compara entre empresas familiares y no familiares, en nuestro caso la muestra comprende solamente empresas familiares, con el consiguiente problema de falta de variabilidad. Efectivamente, se ha comprobado que la gran mayoría de empresas familiares de nuestra muestra presenta una dimensión poder muy similar, ya que la mayor parte de ellas tiene un porcentaje de propiedad y de dirección familiar cercano al 100%, lo que puede haber provocado la falta de resultados significativos.

Por lo tanto, a la vista de los resultados obtenidos, podemos interpretar que cuando la empresa familiar puede incurrir en costes de imagen derivados de la evasión o la elusión fiscal, está menos interesada en la planificación fiscal que en el caso en el que esta programación fiscal pueda suponer la realización de políticas dentro de la empresa que se encuentren incentivadas fiscalmente, como puede ser la inversión en I+D+i o la realización de gastos de formación profesional y no puedan suponer un problema relacionado con la imagen empresarial (Morris et al., 1997).

La segunda hipótesis establece que la dimensión experiencia del familiness intensifica la capacidad de planificación fiscal en la empresa familiar. La dimensión experiencia viene referida a la experiencia conjunta que la

familia aporta al negocio a través de la generación o generaciones que participan en ella y su mayor preparación para la planificación fiscal y financiera (Farhi et al., 2005; Cagetti, 2007; Molly et al., 2010) y, a medida que transcurren generaciones, según Klein (2003), es imprescindible contar con la liquidez necesaria para poder costear los impuestos y, de ese modo, poder satisfacer los intereses de los accionistas. Tras los resultados obtenidos, podemos afirmar que la hipótesis planteada se cumple, por lo que podemos concluir que la experiencia influye en la planificación fiscal positivamente. Es más, en el caso en el que la empresa familiar cuente con un dirigente de segunda o sucesivas generaciones, esta hipótesis es todavía más consistente que en el caso en el que se trate de una empresa dirigida por el fundador.

Por último, la tercera hipótesis establece que en aquellas empresas en las cuales la influencia de la dimensión cultural del familiness es mayor, son más proclives a una mayor planificación fiscal, existiendo por tanto una relación directa entre ambas variables. La dimensión cultura hace referencia al conjunto de valores, actitudes y motivaciones que imperan en la empresa y, más concretamente en la empresa familiar. La cultura está formada por aquellos valores más enraizados en la organización y que la familia empresaria considera como más importantes (Astrachan et al., 2002), teniendo las empresas familiares de éxito los valores de la familia incorporados a sus estrategias de negocio, política y prácticas (Ward, 1998).

Tras el análisis realizado, se confirma la hipótesis de que la dimensión cultura influye positivamente en la planificación fiscal. Por lo tanto, cuanto mayor es la presencia de la familia en la cultura de la empresa, más probabilidades existen de la consideración de la incorporación de beneficios fiscales. Se confirma claramente pues el efecto relativo a que la alineación de la cultura familiar con la cultura del negocio hace que los directivos familiares estén más preocupados por la planificación estratégica del negocio, lo cual les lleva a ser cuidadosos por plantear una adecuada planificación fiscal

(Desai y Dharmapala, 2006; Armstrong et al., 2009; Dyreng et al., 2010).

En definitiva, podemos concluir que las empresas familiares, cuando se le ofrecen incentivos fiscales que implican la actuación en el marco de la ley, están interesadas en realizar una adecuada planificación fiscal y esta opción se intensifica en el caso de empresas familiares con una mayor dimensión experiencia o cultura en los términos definidos por el familiness. En este sentido, a pesar de que la dimensión poder, relacionada con la propiedad y dirección familiares en la empresa no ha resultado significativa en el sentido esperado, estamos convencidos de que la misma ejerce un efecto importante, pero que debido a las características tan homogéneas de nuestra muestra en relación a dicha dimensión, no han podido ser capturadas de forma adecuada.

En futuros trabajos sería conveniente analizar otras vías de estudio, tales como el interés mostrado por los empresarios familiares por unos u otros instrumentos de planificación fiscal o bien la posibilidad de relacionar las preferencias mostradas con otras variables, tales como ventas, beneficios o inversiones, que puedan resultar indicativas para el establecimiento de nuevas vías de estudio de la presente línea de investigación.

## Referencias

- Agresti, A. (2002): *Categorical Data Analysis*. Wiley-Interscience, New York.
- Armstrong, C.S., Blouin, J.L., & Larcker, D.F. (2009): *The incentives for tax planning*. Stanford GSB Research Paper No. 2032 and Rock Center for Corporate Governance Working Paper No. 56.
- Astrachan, J.H., & Aronoff, C.E. (1995): *A report on the impact of federal estate tax: A study of two industry groups*. Family Enterprise Center. Marietta, GA.
- Astrachan, J.H., & Tutterow, R. (1996): The effect of estate taxes on family. *Family Business Review*, 3, 303-314.
- Astrachan, J.H.; Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002): The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, 15, 44-58.

- Austrian Institute for SME Research (2008) (ed). Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report
- Ayranci, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research. *Business and Economic Horizons*, 3(3), 83-104.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Cagetti, M., & De Nardi, M. (2007): *Estate taxation, entrepreneurship, and health*. Working Paper 13160. National Bureau of Economic Research.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Londres: Palgrave.
- Chen, S., Chen, X., & Cheng, Q. (2008): Do family firms provide more or less voluntary disclosure? *Journal of Accounting Research*, 46, 499-536.
- Chen, S., Chen, X, Cheng, Q, & Shevlin, T. (2010): Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics*, 95, 41-61.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- COM(2003): *Investing in research: an action plan for Europe*. Communication from the Commission, 226 final/2, European Union.
- COM (2006): *Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs. Transfer of Businesses – Continuity through a new beginning*. European Commission Communication, 117 final. European Union.
- COM(2006): *Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 502 final
- COM (2006): *Hacia una utilización más eficaz de los incentivos fiscales a la I+D*. European Commission Communication, 728 final. European Union
- COM (2011): *Proposal for a COUNCIL DIRECTIVE on a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB)*. 121/4. European Union
- David, J. (2006): The behavioral response of wealth accumulation to estate taxation: time series evidence. *National Tax Journal*, 59, 253-268.
- Desai, M., & Dharmapala, D. (2006): Corporate tax avoidance and high-powered incentives. *Journal of Financial Economics*, 79, 145-179.
- Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2006): *Creación de una base imponible consolidada común para el impuesto de sociedades en la UE*. Dictamen 2006/C 88/12, CESE.
- Dyreng, S. D., Hanlon, M. & Maydew, E.L. (2008): Long-run corporate tax avoidance. *The Accounting Review*, 83, 61-82.
- Dyreng, S. D., Hanlon, M. & Maydew, E.L. (2010): The effects of executives on corporate tax avoidance. *The Accounting Review*, 85, 1163-1189.
- Farhi, E., & Werning, I. (2005): *Inequality, social discounting and estate taxation*. Working Paper 11408. National Bureau of Economic Research.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Graham, J. (2003): Taxes and corporate finance: A review. *Review of Financial Studies*, 16, 1074-1128.
- Graham J. R, Tucker A (2006): Tax Shelters and Corporate Debt Policy. *Journal of Financial Economics*, 81, 563-594.
- Greene, W.H. (2003): *Econometric Analysis*, fifth edition. Prentice Hall, New York.
- Grossmann, V., & Strulik, H. (2010): Should continued family firms face lower taxes than other estates? *Journal of Public Economics*, 94, 87-101.
- Guenther, G. (2009): Small business tax benefits: overview and economic rationale. *Congressional Research Service*.
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003): A unified systems perspective of family firm

performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

IBFD (ed.) (2011): *European tax handbook*.

Jaskiewicz, P., Gonzalez, V., Menendez, S., & Schiereck, D. (2005): Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review*, 18, 179-202.

Joreskog, K. Sorbom, D. (1996): *LISREL 8: User's Reference Guide*. Scientific Software International, Chicago.

Klein, S.B. (2003): Strategic Renewal during Succession in Family Firms: How to benefit from the succession process. In Poutziouris, P., Steier, L.P. (Eds): *New frontiers in family business research the leadership challenge*. Research Forum Proceedings, pp. 196-215. FBN-IFERA Conference, Lausanne.

Klein, S.B., Astrachan, J.H., & Smyrnios, K.X. (2005): The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 321-339.

Kontinen, T. & Ojala, A. (2010): The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 97-107.

Kuratko, D., Foss, H., & Vanalst, L. (1994): IRS estate freeze rules: implications for family business succession planning. *Family Business Review*, 7, 61-71.

Makadok, R. (2003): Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal*, 24, 1043-1055.

Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010): Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review* 23, 131-147.

Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401

National Commission on Fiscal Responsibility and Reform (2010): *The moment of truth*. NCFRR.

OCDE (1995): *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. OCDE, Paris

Pearson, A.W., Carr, J.C. & Shaw, J.C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969.

Recomendación de la Comisión (1994): *Transmisión de las pequeñas y medianas empresas*. Recomendación 94/1069/CE.

Rutherford, M.W., Kuratko, D.F., & Holt, D.T. (2008): Examining the link between "familiness" and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1089-1109

Scholes, M., Wolfson, M., Erickson, M., Maydew, E. & Shevlin, T. (2009): *Taxes and business strategy: A planning approach*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.

Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S., & Winter, M. (1999): A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12, 197-208.

Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18, 597-618.

Stiglitz, J. E. (1985): The general theory of tax avoidance. *National Tax Journal*, 38, 325-337.

U.S. Department of the Treasury (1992): *Integration of the individual and corporate tax systems: taxing business income once*. U.S. Government Printing Office, Washington, DC.

Wagner, R. (1993): *Federal transfer taxation: A study in social cost*. The Center for the Study of Taxation. Costa Mesa, CA.

Ward, J.L. (1998). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10, 323-337.



Autor invitado:

La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, *stewardship* y familiness

Invited commentary:

Family influence on family firm: socioemotional goals, *stewardship* and familiness

M<sup>a</sup> Katuska Cabrera Suárez

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (Spain)*

La naturaleza de una empresa familiar viene determinada esencialmente por los aspectos culturales y de comportamiento introducidos por la familia propietaria cuyos miembros persiguen lograr y/o mantener unas relaciones intra-organizativas basadas en los lazos familiares (Chrisman, Chua, y Sharma 2005; Litz, 1995; Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010). De esta manera, una empresa familiar puede definirse como una empresa gobernada y/o dirigida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia que dan forma a la visión del negocio de una manera que es potencialmente sostenible para futuras generaciones de la familia (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Por tanto, la dirección estratégica en las empresas familiares estará fuertemente influida por la familia y las relaciones familiares (Chrisman et al., 2005; Dyer, 2003; Rutherford, Kuratko y Holt, 2008), y concretamente por el conjunto de objetivos que la familia persigue alcanzar con su negocio (Sharma, Chrisman y Chua, 1997).

Para las empresas familiares la creación de valor implica perseguir resultados tanto económicos como no económicos (Klein y Kellermanns, 2008). Estos resultados no económicos (o no financieros) están relacionados fundamentalmente con objetivos familiares tales como el deseo de mantener el control de la empresa en manos de la familia, la preservación de los lazos y valores familiares, el

mantenimiento de la dinastía familiar y el estilo de vida de los miembros de la familia, así como

la preservación del prestigio y la imagen de la empresa que se identifica estrechamente con la familia. Este tipo de objetivos han sido relacionados recientemente en la literatura con el concepto de riqueza socioemocional (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012; Dyer, 2003; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone y de Castro, 2011; Zellweger, Nason, Nordqvist y Brush, 2011).

La persecución por parte de las empresas familiares de estos objetivos no financieros o socioemocionales se ha vinculado con el potencial de estas empresas para comportarse de acuerdo a los principios de la teoría del *stewardship* (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997). Estos objetivos están todos vinculados con el destino del negocio y, por tanto, constituyen un fuerte incentivo para que las familias actúen pensando en el interés a largo plazo de la empresa y de todos sus grupos de interés (Le Breton-Miller y Miller, 2009). De hecho, la investigación ha demostrado que los comportamientos ligados al *stewardship* pueden ser un componente importante de la ventaja competitiva de las empresas familiares (Eddelston y Kellermanns, 2007; Miller, Le Breton Miller y Scholnick, 2008; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell y Craig, 2008). Por tanto, la cuestión de los objetivos socioemocionales y la *stewardship* orientation están estrechamente vinculados con el concepto

Sin embargo, en la literatura sobre empresa familiar está adquiriendo un reconocimiento creciente la idea de que las empresas familiares son diversas en sus características y comportamiento estratégico (Chirico y Nordqvist, 2010; Chrisman, Chua, Pearson, y Barnett, 2010; Stewart y Hitt, 2012). De hecho, no puede asumirse que las empresas familiares sean homogéneas en su énfasis en los objetivos socioemocionales (Miller y Le Breton-Miller, 2005; Zellweger y Dehlen, 2011). En este sentido, puede considerarse que una de las fuentes principales de diversidad entre las empresas familiares procede de las diferentes características de las familias empresarias (Casrud, 2006; Heck, 2004; Sharma et al., 1997; Zellweger et al., 2010). Las familias son muy diversas en términos de estructura, valores y patrones de interacción (James, Jennings y Breitzkreuz, 2012). De esta forma, el clima familiar juega un rol clave en la explicación de la cultura y el comportamiento de la empresa familiar, principalmente a través de la transmisión de los valores familiares a la cultura de la empresa (Björnberg y Nicholson, 2007). Sin embargo, aunque la literatura sobre empresas familiares ha reconocido la importancia de las relaciones familiares, la perspectiva relacional de la empresa familiar sigue estando poco desarrollada (Milton, 2008). La investigación en el campo de la empresa familiar necesita adoptar nuevos planteamientos para proporcionar ideas sobre los aspectos emocionales, motivacionales y cognitivos que subyacen a las relaciones familiares (Pieper, 2010) y que pueden contribuir a explicar su influencia sobre el comportamiento del negocio.

Concretamente, incluso aunque la motivación de las empresas familiares para lograr objetivos socioemocionales es una de las premisas más prominentes en la literatura de empresa familiar, existe poca investigación que explique por qué las empresas familiares podrían ser particularmente proclives a seguir orientaciones tipo *stewardship* y al logro de objetivos no financieros o socioemocionales (Davis, Allen y Hayes, 2010; Zellweger, Nason, Nordqvist y Brush, 2011). Por consiguiente, es muy

importante para el desarrollo del campo analizar las características del sistema familiar y su influencia en los aspectos socioemocionales que son un impulsor clave del comportamiento de las empresas familiares (Sharma, Chrisman y Gersick, 2012). Existe todavía una necesidad de investigar cómo las decisiones en la empresa derivan de las relaciones empresa-familia (Basco y Pérez-Rodríguez, 2009). Los lazos, las dinámicas y el clima familiares pueden contribuir en la explicación de la compleja relación empresa/familia y sus consecuencias en aspectos fundamentales de la gestión de la empresa y su ventaja competitiva (Björnberg y Nicholson, 2007; Milton, 2008; Pieper, 2010). De esta manera, sería posible contribuir a identificar las condiciones y los antecedentes de la *familiness* (distintiva o restrictiva) que es uno de los objetivos clave de la investigación en el campo de la empresa familiar.

## Referencias

- Basco, R., y Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Björnberg, Å., y Nicholson, N. (2007). The family climate scales: Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20(3), 229-246.
- Carsrud, A. L. (2006). Commentary: "Are we family and are we treated as family? nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm": It all depends on perceptions of family, fairness, equity, and justice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 855-860.
- Chirico, F., y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., y Barnett, T. (2010). Family involvement, family influence, and Family-centered Non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359-365.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Davis, J. H., Allen, M. R., y Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., y Donaldson, L. (1997). Davis, schoorman, and donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *Academy of Management Review*, 22(3), 611-613.
- Dyer Jr., W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research\$. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
- Eddleston, K. A., y Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., y De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Heck, R. K. Z. (2004). A commentary on "Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 383-389.
- James, A. E., Jennings, J. E., y Breitzkreuz, R. S. (2012). Worlds apart? rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25(1), 87-108.
- Klein, S. B., y Kellermanns, F. W. (2008). EDITORS'NOTES. *Family Business Review*, 21(2), 121-125.
- Le Breton-Miller, I., y Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., y Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses\*. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1063-1081.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., y Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26-39.

Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., y Holt, D. T. (2008). Examining the link between "Familianness" and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109.

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

Sharma, P., Chrisman, J. J., y Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.

Stewart, A., y Hitt, M. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., y Craig, J. (2008). Culture of family

commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., y Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, , orsc. 1110.0665 v1.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., y Brush, C. G. (2011). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x

## INSTRUCCIONES PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

---

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

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

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

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

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

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

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

### Normas para autores:

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

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

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

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

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

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

- Códigos JEL

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

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

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

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

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

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

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

Título 1: minúsculas y negrita

Título 2: minúsculas y cursiva

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

*Libro:*

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

*Capítulo de libro:*

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

*Artículo:*

Benavides Velasco, C.A., 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](http://www.accesowok.fecyt.es)). Véase también *International Registry for Authors: [www.iralis.org](http://www.iralis.org)*.

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

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

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

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

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

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

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

### 3) *Manuscrito*

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

Título (español)

Title (inglés)

Resumen (español)

Abstract (inglés)

Palabras clave (español)

Key Words (inglés)

Códigos JEL

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

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

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

-El fichero enviado está en formato Microsoft Word.

-La bibliografía cumple las normas APA.

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

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

### **Declaración de privacidad:**

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

### **Responsabilidades éticas:**

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

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

### **Proceso editorial:**

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

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

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

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

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

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

**REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR**

**Petición de trabajos / Call for papers**

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FAMILY FIRMS

**Coordinadora / Editor of the Special Issue**

CRISTINA QUINTANA GARCÍA

Universidad de Málaga

**Petición de trabajos**

Para el próximo número de la revista se seleccionarán trabajos recibidos hasta el 30 de Septiembre de 2013. El envío de manuscritos está siempre abierto y se realiza exclusivamente online en la siguiente dirección:

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

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

La empresa familiar como área de investigación ha experimentado un desarrollo especialmente intenso en la última década dentro del campo del *Management*. Algunas temáticas que han recibido especial atención están relacionadas con la sucesión, el gobierno corporativo, la dinámica interpersonal familiar, el emprendimiento e innovación, etc. A pesar de la extensa y creciente literatura sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC), son muy escasas las contribuciones que estudian esta filosofía de gestión en el ámbito de la empresa familiar. La RSC hace referencia a la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus *stakeholders* o grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, propietarios/accionistas, sindicatos, comunidad local, etc.). Las empresas que promueven un comportamiento socialmente responsable pretenden, entre otras cuestiones, dar respuestas a las demandas de los grupos de interés,

conseguir la fidelidad del consumidor y mejorar la reputación corporativa y los resultados. En las empresas familiares han sido identificados aspectos positivos y negativos en sus relaciones con los *stakeholders*. Esta circunstancia, junto a las características distintivas y la importancia de las empresas familiares en la economía nacional y mundial, justifican el que sea crucial identificar e investigar motivaciones, orientaciones, prácticas y consecuencias de las acciones de RSC que puedan ser específicas para este tipo de compañías.

El número monográfico que se propone tiene como objetivo principal avanzar en el conocimiento de la RSC en las empresas familiares, mediante investigaciones empíricas enfocadas desde distintas perspectivas teóricas. Serán bienvenidos trabajos empíricos efectuados desde diversos enfoques metodológicos, pudiendo estar referidos tanto al contexto nacional como al internacional.

Los trabajos pueden estudiar las motivaciones, proceso de implantación, implicaciones estratégicas, y consecuencias y resultados de la RSC o de prácticas o actuaciones concretas de un ámbito de la RSC. Las prácticas de especial interés para este monográfico quedan agrupadas en los tres ámbitos que habitualmente suelen distinguirse dentro de la RSC:

*Ámbito económico:*

- Valor económico generado y distribuido.

- Utilización del grado de satisfacción de los *stakeholders* como un indicador de rendimiento de la empresa.
- Cadena de suministro sostenible.
- Contribución a la prosperidad económica local donde la empresa desarrolla operaciones.
- Establecimiento de alianzas y colaboraciones con *stakeholders* y otras organizaciones para promover aspectos de responsabilidad social y actuaciones concretas dentro de un sector de actividad.

#### *Ámbito ambiental*

- Consumo / eficiencia energética en la empresa. Consumo / reciclaje de recursos naturales escasos.
- Desarrollo de productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables.
- Contribución a la biodiversidad en espacios naturales y restauración del hábitat.
- Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios / reducción de emisiones, vertidos y residuos.
- Reducción del impacto del transporte de los productos y materiales utilizados en las actividades.
- Realización de diseños, construcciones y restauraciones de modo respetuoso con el medioambiente.

#### *Ámbito social*

- Seguridad y salud en el trabajo / seguridad y salud en el cliente.
- Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Igualdad de oportunidades y prevención de la discriminación en el salario, promoción y otros aspectos laborales.
- Mantenimiento y mejora de la calidad de vida en la comunidad local / apoyo a causas sociales.
- Protección y preservación de la cultura, tradiciones y patrimonio local.
- Aprovechamiento de productos saludables y responsables.

Serán también tenidos en consideración otros trabajos interesantes que se ocupen de temas no especificados en la relación anterior, siempre y cuando sus contenidos estén vinculados a uno de los ámbitos de la RSC.

Los artículos recibidos serán sometidos a un proceso de evaluación anónima por pares, de acuerdo al procedimiento habitualmente utilizado por la *Revista de Empresa Familiar*. Los artículos aceptados serán publicados en el número especial dedicado al tema o, si el espacio disponible en éste no lo permitiera, en un número regular.

#### **Call for papers**

Family firm as a research area in Management has been developing over the last decade. Some topics of interest that have received particular attention are succession, corporate governance, interpersonal family dynamics, entrepreneurship and innovation and so on. In spite of the extant and growing literature on Corporate Social Responsibility (CSR), little attention has been devoted to explore this management philosophy in family firms. CSR can be defined as the integration on a voluntary basis of social and environmental concerns in the firms' business operations and interactions with their stakeholders (customers, employees, suppliers, owners/shareholders, unions, local community, etc.). Some motivations to engage in socially responsible behavior are providing a response to specific demands of stakeholders, generating customer loyalty, enhancing corporate reputation and improving the firm's performance. Family businesses have been associated both to positive and negative features in their relationships with the stakeholders. Given this fact as well as the particular characteristics and the importance of family-owned firms to the national and world economy, it is critical to identify and research the motivations, approaches, practices and consequences of CSR actions that can be peculiar in this type of companies.

The purpose of this special issue is to advance knowledge of CSR in family firms through empirical contributions that can be linked to

different theoretical perspectives. Empirical studies based on different methodologies are welcomed, and they can analyze national or international samples of firms.

Contributions can research motivations, implementation processes, strategic implications, and consequences and outcomes of CSR or of certain practices and actions related to a dimension of CSR. Regarding those practices, this special issue is interested in papers addressing the following topics that are categorized into the three dimensions that are usually identified in CSR:

#### *Economic dimension*

- Economic value generated and distributed.
- Using the level of stakeholder satisfaction as a indicator of the firm's performance.
- Supply chain sustainability.
- Contribution to the local economy where the firm develops its operations.
- Establishment of alliances and collaboration with stakeholders and other organizations to enhance socially responsible practices and specific actions in the sector.

#### *Environmental dimension*

- Energy consumption and efficiency in the company / Consumption and recycle of scarce natural resources.
- Providing energy-efficient or renewable energy based products and services.
- Habitat protection or restoration.
- Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services/ reducing emissions, effluents, and waste.
- Reduction of environmental impacts in the transportation of products and other goods and materials used for the firm's operations.
- Developing designs, buildings and restorations that protect the environment.

#### *Social dimension*

- Occupational health and safety / customer health and safety.

- Policies of work-life balance.

- Equality of opportunity and prevention of discrimination in remuneration, promotion and other occupational dimensions.

- To maintain and strengthen the quality of life in local and international communities / support for social causes.

- Protection and conservation of local cultural heritage and traditional values.

- Purchasing healthy and responsible products.

Contributions could focus on other topics that are linked to any dimension of CSR.

All manuscripts will be peer-reviewed following the usual process of the *Revista de Empresa Familiar*. Those papers that are accepted will be published in the special issue or in a regular issue if there is no available space.

Manuscripts must be submitted online at the web page of the *Revista de Empresa Familiar* ([www.revistadeempresafamiliar.uma.es](http://www.revistadeempresafamiliar.uma.es)), by selecting the option related to the special issue.

The deadline for submission is September 30th of 2013.

Contributions can be written in Spanish or English, and they must be prepared in accordance with the usual norms of the *Revista de Empresa Familiar* that can be found on the same web page.



# REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga



Red de Cátedras de  
Empresa Familiar



ne<sup>x</sup>ia < FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO  
DE LA FAMILIA EMPRESARIA

